

Rapport annuel  
**2007/08**



*We are shaping the future\**

**ALSTOM**

\* nous façonnons l'avenir



# Rapport annuel

## 2007/08



Ce Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 mai 2008 conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'information visée par l'Autorité des marchés financiers.

**ALSTOM**



<b>1</b>	<b>ACTIVITÉ DU GROUPE</b>	<b>4</b>
	Vue d'ensemble	6
	Revue par Secteur	14
	Analyse opérationnelle et financière	43
<b>2</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>54</b>
	Comptes consolidés	55
	Comptes sociaux	127
<b>3</b>	<b>RISQUES</b>	<b>144</b>
	Facteurs de risques	145
	Certains risques juridiques	147
	Risques liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité	147
	Assurances	148
<b>4</b>	<b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>150</b>
	Le Conseil d'administration et ses Comités	152
	Le Comité exécutif	162
	Le Comité de l'information	162
	Rapport du Président du Conseil d'administration	163
	Rapport des Commissaires aux comptes	180
	Rémunération des mandataires sociaux et dirigeants	181
	Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital	186
	Conventions et engagements réglementés	195
	Commissaires aux comptes	196
<b>5</b>	<b>DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>198</b>
	Développement durable	199
	Données environnementales	201
	Données sociales	204
<b>6</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>214</b>
	Information sur le Groupe et la société mère	215
	Information sur le capital social	222
	Organigramme simplifié au 31 mars 2008	235
	Information sur le Rapport Financier Annuel	236
	Information sur le Document de Référence	237



# 1 | ACTIVITÉ DU GROUPE

## 6 Vue d'ensemble

- 6 Organisation générale du Groupe
- 6 Faits marquants de l'exercice 2007/08
- 9 Commentaires généraux sur l'activité et le résultat
- 13 Perspectives

## 14 Revue par Secteur

- 14 Secteurs Power
- 35 Secteur Transport
- 42 Corporate & autres



## **43 Analyse opérationnelle et financière**

- 43 [Compte de résultat](#)
- 45 [Bilan](#)
- 47 [Liquidités et ressources financières](#)
- 48 [Utilisation et réconciliation des indicateurs financiers différents des principes comptables généralement admis](#)
- 52 [Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de résultat](#)

# Vue d'ensemble

## ORGANISATION GÉNÉRALE DU GROUPE

ALSTOM est présent sur le marché de la production d'électricité grâce à ses Secteurs Power Systems et Power Service, et sur celui du transport ferroviaire par l'intermédiaire de son Secteur Transport. ALSTOM conçoit, fournit et assure la maintenance pour ses clients d'une gamme complète d'équipements et systèmes de haute technologie. Le Groupe possède une expertise reconnue dans l'intégration de systèmes et leur maintenance sur leur durée de fonctionnement. Au cours de l'exercice 2007/08, les commandes se sont élevées à € 23,5 milliards et le chiffre d'affaires à € 16,9 milliards.

Au 31 mars 2008, le carnet de commandes représente € 39,2 milliards.

Les marchés de l'électricité et du transport sur lesquels ALSTOM est présent sont des marchés porteurs, bénéficiant :

- de perspectives de croissance soutenue à long terme, compte tenu des besoins de développement d'infrastructures essentielles que connaissent les économies émergentes, ainsi que de leur remplacement ou leur modernisation dans les pays développés ;
- d'opportunités intéressantes pour l'entretien des installations existantes.

ALSTOM peut s'appuyer sur sa solide expérience de ces deux marchés pour affirmer sa différence. Le Groupe jouit d'un positionnement stratégique très favorable, et ce pour plusieurs raisons :

- ALSTOM est un acteur mondial implanté dans environ 70 pays ;
- ALSTOM est un leader reconnu dans la plupart de ses activités, fournissant une technologie parmi les meilleures ;
- le Groupe bénéficie d'une des plus importantes bases installées d'équipements de production d'électricité et de matériel ferroviaire en exploitation, et peut ainsi déployer ses activités de service.

Grâce à son réseau international, ALSTOM peut coordonner efficacement ses activités dans le monde entier. Ce réseau constitue un levier important de développement des activités et des ventes des différents Secteurs.

Au 31 mars 2008, le Groupe ALSTOM emploie environ 76 000 personnes à travers le monde.

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2007/08

### Excellente performance commerciale et opérationnelle

ALSTOM a connu une année record en 2007/08 :

- les commandes reçues s'élèvent à € 23,5 milliards, en hausse de 23 % par rapport à l'exercice précédent (24 % sur une base organique). Au 31 mars 2008, le carnet de commandes du Groupe atteint ainsi € 39,2 milliards. La très bonne performance commerciale de Power Systems concerne l'ensemble de son portefeuille de technologies (centrales à gaz, à charbon, nucléaires, équipements hydroélectriques, éoliens). Power Service continue sa croissance à un rythme soutenu, autant par des commandes de valeur petite et moyenne que par d'importants contrats d'exploitation et de maintenance à long terme. Le Secteur Transport réalise une excellente année sur le plan commercial, avec notamment un contrat majeur pour la fourniture de trains à très grande vitesse ainsi que de nombreux contrats portant sur des métros, des tramways et des trains régionaux ;
- le chiffre d'affaires atteint € 16,9 milliards, en hausse de 19 % (aussi bien à structure réelle que sur une base organique) ; le Groupe exécute progressivement son important carnet de commandes ;
- le résultat opérationnel du Groupe s'élève à € 1 295 millions (7,7 % du chiffre d'affaires) contre € 957 millions (6,7 % du chiffre d'affaires) lors de l'exercice précédent ; le Groupe bénéficie de la progression de son chiffre d'affaires, de la meilleure qualité de son carnet de commandes et de l'attention constante portée à l'exécution des contrats et à la maîtrise des coûts ;
- à € 852 millions, le résultat net part du Groupe croît de 56 % par rapport à l'exercice 2006/07 <sup>(1)</sup>, conséquence de l'amélioration de la performance opérationnelle ainsi que de la réduction des charges non opérationnelles et des frais financiers. Le bénéfice net par action (de base) s'est élevé à € 6,0 contre € 3,9 pour l'exercice 2006/07 ;
- le cash flow libre atteint le niveau record de € 1 635 millions, profitant de l'amélioration du résultat net et de celle, très marquée, du besoin en fonds de roulement, lié en partie au niveau élevé des prises de commandes.

(1) Sur la base du résultat net 2006/07 retraité suite au changement de méthode de comptabilisation des engagements de retraites. Le résultat net part du Groupe, avant retraitement, s'élevait à € 448 millions.



## La gestion des ressources humaines au centre des priorités d'ALSTOM

Afin d'accompagner l'exécution de son important carnet de commandes, ALSTOM a recruté 10 500 personnes environ en 2007/08 (dont 5 100 ingénieurs et cadres), ce qui représente 14 % de son effectif total au 31 mars 2008. L'effort de recrutement concerne en priorité les régions à forte croissance telles que l'Asie, ainsi que les compétences-clés telles que la gestion de grands projets. ALSTOM accélère également le déploiement de son programme de formations : 3 500 personnes ont participé aux sessions d'ALSTOM University <sup>(2)</sup> au cours de l'exercice.

Enfin, en 2007/08, ALSTOM a mis en œuvre avec succès son nouveau plan d'actionnariat salarié. Environ le tiers des employés éligibles ont souscrit à l'offre proposée, témoignant ainsi leur confiance dans les performances futures du Groupe. Ce sont ainsi environ 700 000 actions nouvelles qui ont été ou seront émises au titre de cette opération (soit 0,5 % du capital d'ALSTOM au 31 mars 2008).

## Innover pour préparer l'avenir

ALSTOM intensifie ses efforts de recherche et développement (R&D) pour poser les bases de sa croissance future. Le Groupe a ainsi porté ses dépenses de recherche et développement (brutes) à € 561 millions en 2007/08, en progression de 28 % par rapport au niveau de l'exercice précédent (€ 440 millions). En tenant compte des coûts de développement portés à l'actif et de leur amortissement, les dépenses de recherche et développement figurant au compte de résultat se sont élevées à € 554 millions en 2007/08, contre € 456 millions en 2006/07.

Au cours de l'exercice 2007/08, des programmes stratégiques ont connu des avancées majeures :

- le 5 février 2008, ALSTOM a dévoilé sa nouvelle génération de trains à très grande vitesse (AGV™). La technologie AGV™, qui combine une architecture fondée sur des rames articulées et une motorisation répartie, rendra possible une exploitation commerciale à une vitesse de 360 km/h ;
- ALSTOM a intensifié ses efforts de R&D sur son programme de captage du CO<sub>2</sub>. Le Groupe privilégie les technologies de post-combustion (basées sur l'ammoniaque réfrigérée et les amines) et d'oxy-combustion. En 2007/08, ALSTOM a signé plusieurs accords avec des producteurs d'électricité et des entreprises pétrolières en vue de la réalisation de centrales pilotes utilisant aussi bien sa technologie de capture post-combustion (en Suède, en Norvège, aux États-Unis et au Canada), que le procédé d'oxy-combustion (en France et en Allemagne).

Plusieurs autres programmes de recherche et développement en cours permettront à ALSTOM de renforcer la compétitivité de sa gamme de produits :

- dans le Secteur Transport, la nouvelle plate-forme de tramways, qui complète la gamme CITADIS™, permettra à ALSTOM de prendre

l'avantage sur les marchés où les réseaux préexistants exigent d'avantage de robustesse du matériel roulant. Les nouveaux produits d'ALSTOM visent à répondre aux préoccupations environnementales : ainsi, les locomotives hybrides permettront de réduire la consommation de diesel et les émissions polluantes ; par ailleurs, le nouveau train régional CORADIA™ Lirex sera recyclable à 95 % et sera équipé de systèmes de gestion de l'énergie en vue de réduire la consommation des équipements de traction et des systèmes auxiliaires. Doté d'un haut degré de modularité, ce train pourra être exploité à la vitesse de 160 km/h ;

- dans les Secteurs Power, les efforts de R&D visent à améliorer les performances des turbines à gaz de type GT26™ et GT13™, et à poursuivre le développement des turbines à vapeur et des alternateurs. De plus, ALSTOM lance un nouveau programme portant sur l'amélioration de sa turbine à gaz 60 Hz GT24™. Dans l'éolien, ALSTOM finalise le développement d'une nouvelle turbine capable de délivrer une puissance de 3 MW.

## Optimiser la base industrielle

Les investissements (excluant les coûts de développement capitalisés) se sont élevés à € 374 millions en 2007/08, contre € 280 millions en 2006/07.

Ces investissements sont destinés à renforcer l'efficacité de la base industrielle d'ALSTOM et à accroître les capacités de production du Groupe, tout particulièrement sur les marchés en forte croissance. Les principaux programmes d'investissement en cours sont les suivants :

- construction à Chattanooga (Tennessee, USA) d'une nouvelle usine de fabrication de turbines à vapeur (pour les applications thermiques et nucléaires), de turbines à gaz, d'alternateurs et de composants associés. Cet investissement majeur permettra au Groupe d'adapter sa base industrielle à la demande croissante en production d'énergie, particulièrement sur le continent américain ;
- construction d'une fonderie à Elblag en Pologne, qui permettra d'augmenter les capacités de production de certains composants-clés des turbines ;
- extension de l'unité de fabrication d'ailettes de turbines de Morelia au Mexique, afin d'accroître la capacité de production et de répondre à la croissance de la demande, notamment sur le continent américain ;
- développement d'un site de production d'équipements hydroélectriques à Tianjin en Chine, destinés à la fois au marché chinois et aux marchés à l'export ;
- mise à niveau de plusieurs sites de production du Secteur Transport pour les rendre compatibles avec la stratégie de plate-forme poursuivie par le Groupe.

(2) Le centre de formation interne du Groupe.

## Renforcer la structure financière du Groupe

En raison de sa solide structure financière au 31 mars 2008 ainsi que de ses positions fortes sur les marchés de la production d'électricité et du transport, ALSTOM s'est vu attribuer une notation *investment grade* BBB+ par Standard and Poor's et Baa1 par Moody's.

ALSTOM continue d'optimiser sa flexibilité financière, en saisissant les opportunités offertes par les évolutions des marchés de taux d'intérêts. En 2007/08, le Groupe a procédé, à hauteur de € 866 millions, au remboursement anticipé d'emprunts obligataires venant à échéance les 28 juillet 2008, 13 mars 2009 et 3 mars 2010. Au 31 mars 2008, le montant total d'obligations restant à rembourser s'élève à € 834 millions (en valeur nominale).

ALSTOM a également renégocié en juillet 2007 les conditions de son programme de cautions, ce qui lui permet de couvrir ses besoins jusqu'en juillet 2010 (contre juillet 2008 précédemment), tout en réduisant ses coûts.

## Améliorer le positionnement stratégique au moyen d'acquisitions ciblées

À la suite des acquisitions de Power Systems Manufacturing (aux États-Unis), Qingdao Sizhou (en Chine) et Shenzhen Strongwish (en Chine) réalisées au cours de 2006/07, ALSTOM a continué d'améliorer son positionnement stratégique pendant l'exercice 2007/08 grâce à des acquisitions et à des partenariats ciblés.

### ECOTÈCNIA

Le 31 octobre 2007, ALSTOM a finalisé l'acquisition d'Ecotècnia, un constructeur espagnol d'éoliennes. Ecotècnia conçoit, fabrique, installe et réalise la maintenance d'une large gamme d'éoliennes couvrant les puissances de 640 kW à 2 MW. De nouvelles éoliennes d'une capacité de 3 MW sont en cours de développement. Cette acquisition permet à ALSTOM d'élargir son portefeuille de technologies de production d'énergie. Ecotècnia bénéficiera de l'envergure internationale des activités d'ALSTOM, ainsi que des réseaux de sous-traitance du Groupe.

### WUHAN BOILER COMPANY

Le 14 avril 2006, ALSTOM annonçait la conclusion d'un accord en vue de l'acquisition de Wuhan Boiler Company Ltd (WBC), une société chinoise cotée à la bourse de Shenzhen, spécialisée dans la construction de chaudières pour centrales thermiques au charbon. ALSTOM a lancé une offre publique d'achat sur WBC le 11 juillet 2007 et annoncé l'acquisition de 51 % du capital de cette société le 27 septembre 2007.

ALSTOM prévoit de construire une nouvelle usine en périphérie de Wuhan et d'y transférer la production de WBC. Dotée des équipements les plus modernes, cette usine pourra produire des chaudières supercritiques de 600 MW et ultra supercritiques de 1 000 MW, ainsi que des chaudières à lit fluidisé circulant.

L'ensemble des acquisitions récentes (*i.e.* incluant PSM, Shenzhen Strongwish et Qingdao Sizhou, acquises en 2006/07) a été intégré au sein du Groupe ALSTOM au cours de l'exercice 2007/08 et a contribué de manière positive à la performance du Groupe.

### SOCIÉTÉS COMMUNES ET PARTENARIATS

Au cours de l'exercice 2007/08, ALSTOM a conclu plusieurs accords portant sur la création de sociétés communes et de partenariats dans les Secteurs Power et Transport :

- en Russie, une société commune a été créée avec Atomenergomash, en vue de fabriquer les îlots conventionnels des centrales nucléaires russes, sur la base de la technologie des turbines à demi-vitesse « Arabelle™ » d'ALSTOM. Dans le Secteur Transport, ALSTOM et Transmashholding ont conclu un accord de coopération sur le marché russe du matériel roulant. À l'avenir, cette coopération devrait se traduire par la création de sociétés communes. Ces différents accords permettront à ALSTOM d'accroître sa présence sur un marché russe en forte croissance ;
- deux autres sociétés communes ont également été créées dans le Secteur Transport. Signalling Solutions Limited, une société créée conjointement par ALSTOM et Balfour Beatty, sera consacrée au marché de la signalisation ferroviaire au Royaume-Uni et en Irlande. Enfin, ALSTOM et RENFE ont créé IRVIA Mantenimiento Ferroviario, une société commune dans le domaine de la maintenance ferroviaire en Espagne.

# COMMENTAIRES GÉNÉRAUX SUR L'ACTIVITÉ ET LE RÉSULTAT

## Principaux indicateurs financiers consolidés

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs financiers et opérationnels consolidés du Groupe :

### Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	% Variation 2008/07	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	39 222	32 350	21 %	23 %
Commandes reçues	23 472	19 029	23 %	24 %
Chiffre d'affaires	16 908	14 208	19 %	19 %
Résultat opérationnel	1 295	957	35 %	35 %
Marge opérationnelle	7,7 %	6,7 %		
Résultat net - part Groupe	852	547 *	56 %	
Cash flow libre	1 635	745	119 %	

\* Retraité suite au changement de méthode comptable relatif aux engagements de retraites (montant avant ajustement : € 448 millions).

### COMMENTAIRES GÉNÉRAUX SUR L'ACTIVITÉ

L'évolution du marché de l'énergie a été particulièrement favorable en 2007/08 et s'est traduite par une demande soutenue de nouveaux équipements : centrales à gaz en Europe, réhabilitations de centrales à charbon en vue de réduire les émissions en Amérique du Nord, centrales à charbon, hydroélectriques et nucléaires en Asie, centrales hydroélectriques et à gaz en Amérique du Sud et centrale. La demande a également été particulièrement forte au Moyen-Orient/Afrique, en particulier pour les centrales à charbon et à gaz. Dans les pays en forte croissance économique, les pénuries d'énergie soutiennent la croissance du marché (Chine, Inde, Russie, pays du Moyen-Orient/Afrique) alors que les programmes de renouvellement d'équipements créent la demande dans les économies développées. L'augmentation des prix du carburant, l'évolution des réglementations environnementales, la recherche d'une plus grande flexibilité en vue d'acquiescer l'indépendance énergétique sont autant de facteurs qui motivent une plus grande diversification des technologies de production.

Dans ce contexte, le Groupe a révisé à la hausse ses prévisions de marché : la demande devrait rester forte pour les années à venir ; le volume moyen de commandes a été estimé à 185 GW par an sur la période 2007-2011, en forte hausse par rapport au volume moyen de 150 GW par an enregistré en 2005-2006. De plus, les réglementations environnementales et le vieillissement du parc installé continuent de soutenir une forte demande pour les mises en conformité et les réhabilitations d'équipements, d'une part, et pour les services, d'autre part. Par exemple, le marché de la réhabilitation de centrales devrait atteindre € 4 milliards par an en moyenne sur la période 2007-2011 contre € 2,5 milliards en moyenne sur 2005-2006.

En 2007/08, le marché du transport a connu une croissance plus importante que prévue. L'activité a été particulièrement dynamique sur les segments de la très grande vitesse et du transport urbain. Trois principaux facteurs ont créé les conditions d'une demande soutenue en Europe : l'urbanisation, le besoin croissant de mobilité, et les préoccupations environnementales, ces dernières jouant en faveur de modes de transports plus propres et du report modal vers le rail. Le marché du transport évolue également structurellement avec l'apparition de nouveaux acteurs aux côtés des opérateurs publics et l'importance croissante des partenariats public-privé. Ces tendances positives se diffusent progressivement au-delà de l'Europe ; de nombreuses opportunités existent dans les pays émergents (Chine, Inde...). Enfin, le marché des services ferroviaires et de la signalisation s'inscrit également en croissance.

### COMMANDES REÇUES ET CARNET DE COMMANDES

Fort de son positionnement stratégique, ALSTOM a su tirer parti d'une demande soutenue sur les marchés de l'énergie et des transports pour réaliser une excellente année 2007/08. Les trois Secteurs ont remporté de nombreux succès commerciaux et ont enregistré au total € 23,5 milliards de prises de commandes, ce qui représente une augmentation de 23 % (24 % sur une base organique) par rapport à l'exercice précédent :

- Power Systems a reçu € 11,6 milliards de nouvelles commandes, en augmentation de 21 % (22 % sur une base organique). 38 turbines à gaz (dont 18 GT26™) ont été commandées dans 14 pays, principalement en Europe (Royaume-Uni, Pays-Bas, Irlande, France...) et au Moyen-Orient/Afrique (Émirats arabes unis, Koweït, Algérie, Maroc...). Des contrats majeurs ont également été enregistrés sur

l'exercice, dont une commande très importante de turbines à vapeur et d'alternateurs pour la plus grande centrale à charbon d'Afrique du Sud, ainsi qu'un marché d'îlots conventionnels de centrales nucléaires en Chine. Plusieurs contrats hydroélectriques ont été remportés au Brésil, en Chine, au Vietnam et en Ouganda ;

- les commandes reçues par Power Service s'élèvent à € 4,4 milliards, soit une augmentation de 8 % (aussi bien à structure réelle que sur une base organique) par rapport à l'exercice précédent ; elles incluent 10 contrats d'exploitation et de maintenance à long terme, principalement pour des centrales à gaz (Bahreïn, Brésil, Inde, Irlande, Italie, Mexique, Maroc, Royaume-Uni...). Le Secteur a également enregistré plusieurs contrats pour des inspections, des améliorations de performance et des réhabilitations de centrales ainsi qu'un grand nombre de contrats de petite et moyenne tailles ;
- Transport a remporté des succès importants sur toute sa gamme de produits, avec un total de commandes reçues de € 7,5 milliards, ce qui représente une augmentation de 39 % (40 % sur une base organique) par rapport à l'exercice précédent. ALSTOM a tiré parti de son expérience en très grande vitesse pour conclure un contrat majeur portant sur la fourniture de 80 TGV<sup>(3)</sup> Duplex en France. Les principales commandes reçues cette année portent, entre autres, sur la fourniture de trains PENDOLINO™ pour la liaison ferroviaire à grande vitesse entre Helsinki et Saint-Pétersbourg, de métros (dont un contrat important portant sur 360 voitures pour la ville de New York, et d'autres contrats pour les villes de São Paulo, Mexico, Istanbul, Paris, Nanjing) et de tramways (à Dublin, Tram-Trains en France, à Istanbul, à Rotterdam). Enfin, le niveau de commandes reçues a été soutenu en ce qui concerne les trains de banlieue et les trains régionaux (Allemagne, Espagne, Australie), la signalisation (Chine, Belgique) et la maintenance (Royaume-Uni, Espagne).

Au 31 mars 2008, le carnet de commandes du Groupe s'élève à € 39,2 milliards, ce qui représente 28 mois de chiffre d'affaires.

## CHIFFRE D'AFFAIRES

Suite à la croissance du carnet de commandes, le chiffre d'affaires du Groupe a atteint € 16,9 milliards, soit une augmentation de 19 % (à la fois à structure réelle et sur une base organique).

Power Systems a réalisé un chiffre d'affaires de € 7,8 milliards, soit + 37 % (+ 35 % sur une base organique) alors que plusieurs contrats importants obtenus au cours des exercices précédents sont entrés dans la phase d'exécution. Les principaux contrats ayant contribué au chiffre d'affaires du Secteur portent sur la fourniture de turbines à gaz et à vapeur en Europe (Bulgarie, Royaume-Uni, Italie, Espagne, Allemagne...) et au Moyen-Orient/Afrique (Koweït, Oman, Algérie...).

Le chiffre d'affaires de Power Service s'établit à € 3,6 milliards, en augmentation de 13 % (12 % sur une base organique), avec une forte activité sur l'ensemble de la gamme de produits du Secteur (turbines à gaz et à vapeur, alternateurs, chaudières...).

Le chiffre d'affaires de Transport atteint € 5,5 milliards, en croissance de 4 % (5 % sur une base organique), avec l'exécution de l'important carnet de commandes. Transport a livré des automotrices électriques et des locomotives en Chine, des métros aux États-Unis et des TGV<sup>(3)</sup> en France.

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel s'est élevé à € 1 295 millions en 2007/08, contre € 957 millions en 2006/07, soit une augmentation de 35 % (à la fois à structure réelle et sur une base organique). La marge opérationnelle du Groupe s'améliore, à 7,7 % contre 6,7 % en 2006/07, ce qui s'explique par le fort niveau d'activité lié à l'exécution de l'important carnet de commandes, la réalisation de contrats de meilleure qualité, et une attention constante portée à l'exécution des projets et à la maîtrise des coûts.

Tous les Secteurs ont connu une augmentation importante de leur résultat opérationnel et de leur marge opérationnelle : le résultat de Power Systems a plus que doublé à € 415 millions (5,3 % du chiffre d'affaires) contre € 201 millions l'an dernier (3,5 % du chiffre d'affaires). Power Service a porté son résultat opérationnel de € 510 millions (15,9 % du chiffre d'affaires) en 2006/07 à € 592 millions (16,4 % du chiffre d'affaires). Transport s'est également inscrit dans cette dynamique positive, avec un résultat opérationnel de € 397 millions (7,2 % du chiffre d'affaires), en amélioration sensible par rapport aux € 350 millions (6,6 % du chiffre d'affaires) réalisés en 2006/07.

## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Le résultat net part du Groupe s'élève à € 852 millions pour l'exercice 2007/08, à comparer à € 547 millions pour 2006/07 (retraité des effets liés au changement de méthode comptable relatif aux engagements de retraites ; le résultat net 2006/07 s'établissait à € 448 millions avant ce retraitement). Cette amélioration résulte de l'accroissement de la performance opérationnelle, et d'une diminution sensible des charges de restructuration, des charges non opérationnelles et des charges financières. Le taux d'impôt effectif s'établit à environ 25 %.

## CASH FLOW LIBRE

Le cash flow libre (tel que défini au paragraphe « Utilisation et réconciliation des indicateurs financiers différents des principes comptables généralement admis ») s'est établi au niveau record de € 1 635 millions contre € 745 millions l'an dernier (ce dernier montant intégrant un versement volontaire de € 300 millions aux fonds de pension). La forte génération de cash flow libre provient de l'augmentation du résultat net et de l'amélioration significative du besoin en fonds de roulement liée au niveau élevé des prises de commandes.

(3) TGV est une marque de la SNCF.

## TRÉSORERIE NETTE

Au 31 mars 2008, ALSTOM se retrouve en situation de trésorerie nette positive à hauteur de € 904 millions contre une dette nette de € 64 millions au 31 mars 2007. Cette évolution de la situation de trésorerie nette/dette nette (cf. le paragraphe « Utilisation et réconciliation des indicateurs financiers différents des principes comptables généralement admis ») est principalement la conséquence du cash flow libre généré sur l'exercice, après prise en compte de versements de dividendes pour € 117 millions et des acquisitions réalisées sur l'exercice pour € 635 millions (y compris la dette nette des entités acquises).

## Principaux indicateurs géographiques

### ANALYSE GÉOGRAPHIQUE DES COMMANDES REÇUES PAR RÉGION DE DESTINATION

Le tableau ci-dessous présente la répartition géographique des commandes reçues par région de destination.

#### Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	% contrib.	2007	% contrib.	% Variation 2008/07	
					Réel	Org.
Europe	11 709	50 %	11 396	60 %	3 %	3 %
Amérique du Nord	3 137	13 %	3 232	17 %	(3 %)	4 %
Amérique du Sud et centrale	999	4 %	1 157	6 %	(14 %)	(13 %)
Asie/Pacifique	3 198	14 %	2 307	12 %	39 %	32 %
Moyen-Orient/Afrique	4 429	19 %	937	5 %	373 %	389 %
<b>Commandes reçues par destination</b>	<b>23 472</b>	<b>100 %</b>	<b>19 029</b>	<b>100 %</b>	<b>23 %</b>	<b>24 %</b>

Avec € 11 709 millions, l'Europe représente 50 % du total des commandes enregistrées (contre 60 % en 2006/07). Le Groupe a enregistré des commandes importantes en France (en particulier, la commande de € 2,2 milliards pour le TGV<sup>(4)</sup> Duplex), au Royaume-Uni (deux centrales clés en main comportant un total de 7 turbines à gaz GT26™), en Irlande et en Grèce. Ce volume de commandes représente une augmentation de 3 % par rapport à l'exercice précédent (à structure réelle comme sur une base organique), le Groupe ayant également enregistré un nombre élevé de commandes en Europe l'année passée, notamment pour des centrales clés en main.

Les commandes enregistrées en Amérique du Nord s'établissent à € 3 137 millions, en légère baisse à structure réelle du fait d'un taux de change USD/EUR défavorable, mais en hausse de 4 % sur une base organique. Plusieurs commandes ont été enregistrées aux États-Unis, principalement pour des systèmes de contrôle d'émissions et pour la fourniture de 360 voitures pour le réseau de métro de la ville de New York, ainsi qu'au Mexique pour la réhabilitation d'une turbine à vapeur d'une centrale nucléaire. L'Amérique du Nord a représenté 13 % des commandes reçues en 2007/08.

Les commandes enregistrées en Amérique du Sud et centrale ont diminué de 14 % à structure réelle (13 % sur une base organique) à € 999 millions. Le Groupe a enregistré des commandes pour des projets hydroélectriques et pour des métros au Brésil ; le niveau élevé de commandes dans cette région l'an dernier s'expliquait par l'obtention d'un contrat important pour un métro en République dominicaine.

(4) TGV est une marque de la SNCF.

À € 3 198 millions, les commandes reçues dans la région Asie/Pacifique ont augmenté de façon significative (39 % à structure réelle et 32 % sur une base comparable). Les principales commandes reçues comprennent des centrales à gaz en Inde (turbines GT26™) et en Australie (turbines GT13™), ainsi qu'une centrale hydroélectrique au Vietnam, la plus importante jamais construite en Asie du Sud-Est. Le Groupe a enregistré de nombreuses commandes en Chine : des ensembles de turbines à vapeur et de générateurs pour les îlots conventionnels de centrales nucléaires et 6 projets d'équipements hydroélectriques. Dans la région Asie/Pacifique, ALSTOM s'est également développé à partir de Qingdao Sizhou et Wuhan Boiler Company, récemment acquises. Transport a par ailleurs enregistré des commandes de trains de banlieue X'TRAPOLIS™ en Australie et de métros en Chine. Au total, la région Asie/Pacifique a représenté 14 % des commandes reçues du Groupe.

Enfin, la région Moyen-Orient/Afrique s'est caractérisée par un niveau particulièrement élevé de prises de commandes. Celles-ci représentent € 4 429 millions, soit environ cinq fois le niveau atteint l'an dernier (€ 937 millions en 2006/07). La moitié des turbines à gaz commandées cette année a été vendue dans la région Moyen-Orient/Afrique (Algérie, Ghana, Koweït, Maroc et Émirats arabes unis). ALSTOM a reçu deux commandes majeures dans cette région : l'une portant sur 6 turbines à vapeur et alternateurs pour la plus importante centrale à charbon d'Afrique du Sud (contrat de € 1,4 milliard) et l'autre pour une centrale à gaz et une usine de dessalement intégrant 5 turbines GT26™ aux Émirats arabes unis (contrat de € 1 milliard).

## ANALYSE GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION DE DESTINATION

Le tableau ci-dessous présente la répartition géographique du chiffre d'affaires par région de destination.

### Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	% contrib.	2007	% contrib.	% Variation 2008/07	
					Réel	Org.
Europe	8 308	49 %	6 922	49 %	20 %	18 %
Amérique du Nord	3 109	19 %	2 442	17 %	27 %	34 %
Amérique du Sud et centrale	881	5 %	854	6 %	3 %	1 %
Asie/Pacifique	3 058	18 %	2 505	18 %	22 %	20 %
Moyen-Orient/Afrique	1 552	9 %	1 485	10 %	5 %	6 %
<b>Chiffre d'affaires par destination</b>	<b>16 908</b>	<b>100 %</b>	<b>14 208</b>	<b>100 %</b>	<b>19 %</b>	<b>19 %</b>

Le chiffre d'affaires du Groupe réalisé en Europe en 2007/08 a augmenté de 20 % (18 % sur une base organique) par rapport à celui de 2006/07, à € 8 308 millions ; il représente 49 % du total du chiffre d'affaires du Groupe (soit une proportion stable par rapport à l'année précédente). Les contrats majeurs enregistrés en Europe les années précédentes, notamment pour des centrales clés en main en Bulgarie, au Royaume-Uni, en France et en Espagne, ont en effet commencé à générer du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord s'élève à € 3 109 millions en 2007/08, en augmentation de 27 % par rapport à l'exercice précédent (34 % sur une base comparable). Les trois Secteurs ont contribué à cette augmentation, particulièrement aux États-Unis, avec une activité soutenue pour les systèmes de contrôle d'émissions et les projets de métros (pour les villes de New York et de Washington). Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord représente 19 % du total du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires réalisé en Amérique du Sud et centrale s'élève à € 881 millions, en augmentation de 3 %. Le chiffre d'affaires réalisé sur un contrat de Power Systems au Brésil vient compenser la diminution

du chiffre d'affaires de Transport dans cette région en conséquence de l'achèvement de projets au Venezuela et en Argentine.

Le chiffre d'affaires du Groupe en Asie/Pacifique s'élève à € 3 058 millions, en augmentation de 22 % (20 % sur une base comparable) par rapport à 2006/07. La hausse des ventes provient principalement de la réalisation de projets du Secteur Transport en Chine (automotrices électriques, locomotives), du Secteur Power Systems en Chine, en Australie, en Inde et au Vietnam, ainsi que de l'intégration des acquisitions réalisées en Chine (Qingdao Sizhou et Wuhan Boiler Company). Le chiffre d'affaires de la région Asie/Pacifique représente 18 % du chiffre d'affaires total.

Le chiffre d'affaires de la région Moyen-Orient/Afrique s'établit à € 1 552 millions, en hausse de 5 % grâce au niveau important de l'activité de service sur le segment des turbines à gaz, et à l'exécution de contrats pour des centrales clés en main GT13™ au Koweït, en Algérie, et pour des tramways en Tunisie et en Algérie, alors que des contrats majeurs en Arabie Saoudite et à Dubaï sont proches de l'achèvement.

## ANALYSE GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION D'ORIGINE

Le tableau ci-dessous présente la répartition géographique du chiffre d'affaires par région d'origine.

### Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	% contrib.	2007	% contrib.	% Variation 2008/07	
					Réel	Org.
Europe	11 562	68 %	9 912	70 %	17 %	15 %
Amérique du Nord	3 041	18 %	2 409	17 %	26 %	34 %
Amérique du Sud et centrale	528	3 %	481	3 %	10 %	6 %
Asie/Pacifique	1 511	9 %	1 248	9 %	21 %	15 %
Moyen-Orient/Afrique	266	2 %	158	1 %	68 %	83 %
<b>Chiffre d'affaires par origine</b>	<b>16 908</b>	<b>100 %</b>	<b>14 208</b>	<b>100 %</b>	<b>19 %</b>	<b>19 %</b>

Le chiffre d'affaires de l'Europe augmente de 17 % et s'établit à € 11 562 millions, principalement du fait de la croissance du chiffre d'affaires de Power Systems.

Le chiffre d'affaires réalisé à partir de l'Amérique du Nord augmente de 26 % (34 % sur une base organique) à € 3 041 millions, grâce aux services liés aux systèmes de contrôle d'émissions sur les chaudières et à la réalisation de contrats de métros aux États-Unis.

Le chiffre d'affaires de la région Amérique du Sud et centrale s'élève à € 528 millions, en augmentation de 10 %. Cette évolution provient principalement de l'activité hydroélectrique au Brésil.

La région Asie/Pacifique a vu son chiffre d'affaires croître de 21 % (15 % sur une base organique) à € 1 511 millions. Les ventes de Power Systems ont augmenté en Australie, en Inde et en Chine. Les deux Secteurs Power ont bénéficié de l'intégration de Wuhan Boiler Company et de Qingdao Sizhou en Chine.

Le chiffre d'affaires réalisé à partir de la région Moyen-Orient/Afrique représente € 266 millions au cours de l'exercice 2007/08, en hausse de 68 %, principalement du fait de la croissance enregistrée par Power Systems et Power Service en Arabie Saoudite et aux Émirats arabes unis.

## PERSPECTIVES

Le Groupe va continuer de sélectionner les commandes les plus rentables afin de poursuivre l'amélioration de la qualité de son carnet de commandes. Il portera également son attention sur l'exécution de ses contrats en renforçant sa gestion de projets et continuera de développer ses ressources humaines et d'optimiser sa base industrielle.

Étant donné la qualité et la taille du carnet de commandes, la marge opérationnelle du Groupe devrait dépasser en mars 2010 la précédente prévision et atteindre environ 9 %, avec une marge opérationnelle pour

les Secteurs Power combinés se situant entre 10 % et 11 % et celle pour le Secteur Transport entre 7 % et 8 %. Dans les conditions et tendances de marché actuelles précédemment rappelées, la marge opérationnelle devrait continuer de croître au-delà de 2009/10.

Ces objectifs sont fondés sur un certain nombre d'hypothèses et d'actions, dont la bonne exécution des contrats en carnet, la prise de commandes profitables et la diminution de la base de coûts. Plus particulièrement pour chacun des Secteurs, les hypothèses suivantes ont été retenues :

- Power Systems vise à augmenter la rentabilité de ses prises de commandes grâce à la sélectivité de ses offres et à une réduction de ses coûts de production, tout en poursuivant l'amélioration de la gestion de ses projets. Son plan d'action intègre la possibilité de saisir des opportunités de développement rentables sur certains marchés tels que ceux liés au contrôle environnemental. Le Secteur prévoit de se différencier par ses capacités d'intégrateur et son expertise en matière de charbon propre ;
- Power Service a pour objectif de faire croître ses activités de service grâce à sa large présence sur les marchés et à ses compétences techniques et industrielles. Il vise à maintenir ses marges opérationnelles notamment par des actions de réduction de coûts ;
- l'objectif du Secteur Transport est d'atteindre la marge opérationnelle visée grâce à la progression de son chiffre d'affaires, à des améliorations dans l'exécution de ses contrats et à la réduction de ses coûts résultant de la standardisation, de l'optimisation des approvisionnements et de l'amélioration des processus industriels. Il prévoit de maintenir son avance technologique grâce à de nouveaux produits en cours de développement.

Ces perspectives sont des « données prospectives » et sont donc sujettes à des incertitudes. Le succès de la stratégie du Groupe, de son plan d'action, son chiffre d'affaires, sa marge opérationnelle et sa position financière pourraient être fort différents des buts et objectifs exprimés ci-dessus, si l'un des risques décrits ou incorporés dans la section Risques du présent Document de Référence pour l'exercice 2007/08 venait à se matérialiser.

# Revue par Secteur

Les activités du Groupe sont réparties en trois Secteurs :

- Power Systems ;
- Power Service ;
- Transport.

## Secteurs Power

Ensemble, les Secteurs Power Systems et Power Service d'ALSTOM offrent une gamme complète de solutions pour la production d'électricité, allant de l'installation de centrales électriques intégrées à la fourniture de tous types de turbines (à gaz, à vapeur, hydrauliques ou éoliennes), d'alternateurs, de chaudières et de systèmes de contrôle des émissions. Ils proposent également un ensemble de services couvrant notamment la modernisation, la maintenance et l'assistance à l'exploitation des centrales.

Une organisation commune à ces deux Secteurs coordonne les activités commerciales et assure une interface unique avec le client.

## Offre

### OFFRE POWER SYSTEMS

Le Secteur Power Systems conçoit, fabrique et fournit la plus large gamme de produits et systèmes pour la production d'électricité, destinés aux centrales à charbon, aux centrales à gaz et alimentées au pétrole ou à la biomasse. Il fournit également des équipements hydroélectriques et éoliens ainsi que des îlots conventionnels pour centrales nucléaires.

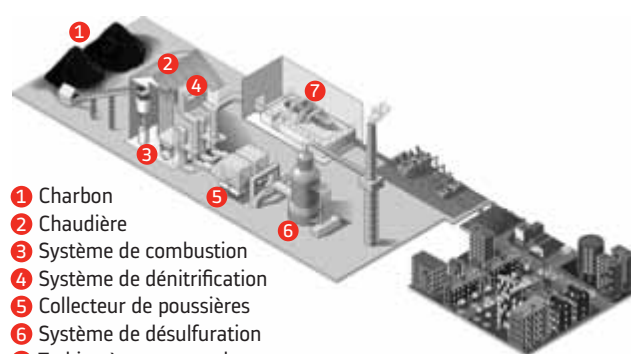
Tous ces composants peuvent être intégrés afin de mettre au point les solutions de production d'électricité les plus efficaces et les plus propres pour le client. ALSTOM possède également une vaste expérience dans les domaines de la réhabilitation, la mise à niveau et la modernisation de centrales existantes, qui constitue un savoir-faire précieux à l'heure où l'on constate un vieillissement des centrales installées et où celles-ci doivent respecter des réglementations liées à l'environnement de plus en plus strictes.

Power Systems est présent dans les différentes régions du monde :

- les principaux sites de fabrication des turbines à vapeur et des alternateurs d'ALSTOM sont situés à Birr (Suisse), Belfort (France), Pékin (Chine) et Wrocław (Pologne) ;
- les chaudières sont pour la plupart produites à Durgapur (Inde), Surabaya (Indonésie), Brno (République tchèque) et Wuhan (Chine) ;
- les chaudières de récupération de chaleur sont en majorité construites à Surabaya (Indonésie) ;
- les principaux sites de production des turbines à gaz sont situés à Birr (Suisse), Mannheim (Allemagne) et Elbag (Pologne) ;
- la plupart des turbines et alternateurs hydrauliques sont fabriqués à Grenoble (France), Baroda (Inde), Taubaté (Brésil), Tianjin (Chine), Birr (Suisse) et Tracy (Canada) ;
- les turbines pour les îlots conventionnels de centrales nucléaires sont fabriquées à Belfort (France) et le seront également dans une usine en cours de construction en Russie ;
- les éoliennes sont fabriquées sur plusieurs sites en Espagne.

ALSTOM construit par ailleurs une nouvelle usine à Chattanooga (Tennessee, États-Unis) qui produira des turbines à vapeur destinées aux centrales nucléaires et thermiques, des turbines à gaz, ainsi que des alternateurs et les équipements associés.

#### Centrale à charbon

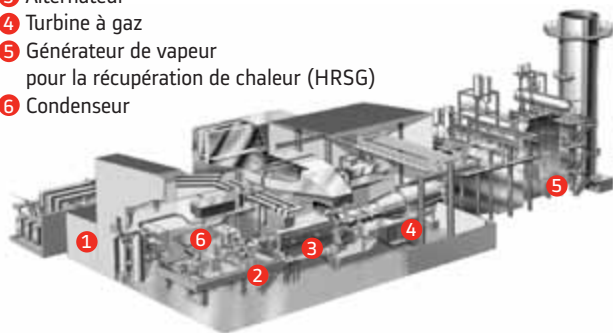


- 1 Charbon
- 2 Chaudière
- 3 Système de combustion
- 4 Système de dénitrification
- 5 Collecteur de poussières
- 6 Système de désulfuration
- 7 Turbine à vapeur et alternateur



**Centrale à cycle combiné**

- ① Systèmes de contrôle
- ② Turbine à vapeur
- ③ Alternateur
- ④ Turbine à gaz
- ⑤ Générateur de vapeur pour la récupération de chaleur (HRSG)
- ⑥ Condenseur

**Centrales à charbon**

Avec plus d'un siècle d'expérience dans la construction de centrales à charbon, ALSTOM dispose d'une expertise, d'un savoir-faire technologique et d'un portefeuille de produits à même de répondre à tous les besoins de ses clients et de leur garantir un degré élevé de performance et de fiabilité, tout en respectant l'environnement.

ALSTOM a installé près de 1 450 turbines à vapeur et alternateurs et réalisé plus de 100 centrales à vapeur clés en main, représentant une capacité totale de 500 GW dans le monde entier.

**SOLUTIONS INTÉGRÉES**

ALSTOM est en mesure de fournir un ensemble de solutions intégrées et flexibles, adaptables à différentes puissances. Les centrales à charbon peuvent ainsi fonctionner quelle que soit la qualité du charbon, grâce à des installations simples ou mixtes utilisant différents types de chaudières.

Le concept de modularité d'ALSTOM s'appuie sur des solutions techniques éprouvées, conçues pour répondre aux besoins spécifiques de chaque client.

Les centrales à charbon supposent la mise en œuvre d'une grande variété d'éléments et de technologies ; il s'agit donc de projets complexes par nature, exigeant une compétence particulière. ALSTOM est à même de gérer de bout en bout ces projets complexes à grande échelle, en assurant l'intégralité des services requis : ingénierie et sous-traitance, construction et mise en service de ces installations.

La technologie ALSTOM garantit une performance optimale pour tous les cycles à vapeur à partir de 100 MW. L'amélioration des performances, alliée à une technologie propre, permet de réduire considérablement l'impact environnemental de la centrale.

**PRODUITS****Turbines à vapeur**

ALSTOM dispose d'un vaste portefeuille de turbines à vapeur pour toutes les centrales à énergie fossile, pour des puissances allant jusqu'à 1 200 MW.

**Turboalternateurs**

Avec un large choix de turboalternateurs pour des centrales à énergie fossile de 40 à 1 200 MW, les solutions offertes par ALSTOM sont les plus économiques et les plus fiables, quelle que soit la gamme de puissance.

**Chaudières**

ALSTOM propose tout un éventail d'équipements pour les chaudières, et notamment :

- des chaudières à combustion en suspension de 50 à 1 200 MW, intégrant les dernières technologies de charbon pulvérisé ;
- des chaudières à lit fluidisé circulant de 50 à 600 MW, et des chaudières à lit fluidisé hybride ;
- des éléments de chaudière pour la récupération de chaleur, notamment des systèmes de préchauffage d'air et des pulvérisateurs et broyeurs de charbon.

**Systèmes de contrôle-commande**

ALSTOM fournit des systèmes et des solutions à la pointe du progrès en matière de contrôle-commande, de surveillance et de gestion des centrales et des équipements (chaudières, turbines à vapeur, etc.).

**COMBUSTION PROPRE**

Le savoir-faire technologique d'ALSTOM dans le domaine des chaudières et des systèmes d'alimentation permet d'assurer la combustion propre de tous les combustibles. Le Groupe a ainsi mis au point une famille de systèmes de combustion avec brûleur à chauffe tangentielle et faible émission d'oxyde d'azote ( $\text{NO}_x$ ), capables de réduire significativement les émissions de gaz, notamment de l'oxyde d'azote.

ALSTOM est le premier fournisseur mondial de systèmes de contrôle de la qualité de l'air pour le secteur de la production d'électricité et pour de nombreuses autres applications industrielles. L'étendue des solutions de post-combustion proposées permettra aux clients de respecter les exigences actuelles et futures en matière d'émissions de tous les polluants traditionnels :

- contrôle des émissions de dioxyde de soufre ( $\text{SO}_2$ ) : jusqu'à 98 % de réduction ;
- contrôle des émissions d'oxyde d'azote ( $\text{NO}_x$ ) : jusqu'à 90 % de réduction ;
- contrôle d'émission de particules : ALSTOM est conforme aux normes PM 2,5 ;
- contrôle des émissions de mercure : jusqu'à 90 % de réduction.

Le prochain défi consistera à capter les émissions de gaz carbonique (CO<sub>2</sub>). ALSTOM teste actuellement différentes solutions d'avenir à l'échelle industrielle. (cf. paragraphe *recherche et développement* page 26).

## Centrales électriques à gaz

ALSTOM possède une expérience et un savoir-faire uniques des projets de centrales à gaz, à cycles simple et combiné ou en cogénération. Aujourd'hui, les centrales construites par le Groupe produisent plus de 100 GW pour des applications diverses de production d'électricité et de chauffage.

### CENTRALES INTÉGRÉES À CYCLE SIMPLE

Lorsqu'il est nécessaire de construire rapidement des installations de production électrique, la technologie généralement retenue aujourd'hui est celle des turbines à gaz à cycle ouvert. ALSTOM est l'un des fournisseurs privilégiés de nombreux clients, pour lesquels la fiabilité et le respect des délais de livraison sont essentiels.

### CENTRALES INTÉGRÉES À CYCLE COMBINÉ

Pour les clients souhaitant disposer à la fois de capacités de production d'énergie efficaces, flexibles et compétitives, ALSTOM propose des solutions modulaires de centrales à cycle combiné, conçues pour assurer les meilleurs résultats en termes de performance, d'utilisation, de contrôle des émissions et de délai d'installation. Les modules de référence développés par ALSTOM s'adaptent aux conditions particulières des différents sites ainsi qu'aux exigences propres à chaque centrale. En outre, la conception intégrée des centrales offre de nombreux avantages : délais d'installation raccourcis, performance optimale, faible taux d'émissions et grande flexibilité d'exploitation.

Les compétences et l'expérience d'ALSTOM dans ce domaine couvrent également des applications spécifiques, telles que la cogénération pour le chauffage urbain, les process industriels ou le dessalement, ou encore la transformation de centrales à cycle simple en centrales à cycle combiné.

## PRODUITS

### Turbines à gaz

Les turbines à gaz d'ALSTOM (d'une puissance de 50 à 280 MW) sont adaptées à la fois aux applications ouvertes, combinées et/ou de cogénération.

La gamme des turbines à gaz d'ALSTOM comprend les produits suivants :

- GT26™ (281 MW) pour 50 Hz
- GT24™ (188 MW) pour 60 Hz
- GT13™E2 (172 MW) pour 50 Hz
- GT11™N2 (115 MW) pour 50 et 60 Hz
- GT11™NM (87 MW) pour 60 Hz
- GT8™C2 (56 MW) pour 50 et 60 Hz

### Turboalternateurs

La plupart des turboalternateurs d'ALSTOM pour les centrales à cycle combiné utilisent la technologie à refroidissement par air, qui combine facilité de maintenance et rendement élevé, proche de 99 %. Une recherche constante d'amélioration a permis à ALSTOM de construire le plus grand turboalternateur refroidi par air au monde, d'une capacité de production de 320 MW (400 MVA).

### Systèmes de contrôle-commande

ALSTOM propose des systèmes de contrôle-commande de dernière génération, notamment des systèmes de commande répartis ou DCS (*Plant Distributed Control Systems*), des dispositifs de surveillance associés et des systèmes de gestion de la centrale.

### Chaudières de récupération de chaleur

La large gamme de chaudières de récupération proposée par ALSTOM assure une excellente performance du cycle opérationnel, la maîtrise des coûts de construction et un rendement optimal d'exploitation. ALSTOM possède une expérience inégalée dans ce domaine, qu'il s'agisse de chaudières de récupération à ballon horizontal ou vertical ou de chaudières à circulation forcée.

## Hydro

ALSTOM est le leader du marché des turbines et alternateurs hydrauliques, et a installé 25 % des capacités de production d'énergie hydroélectrique exploitées dans le monde. (Source : ALSTOM)

Tous les composants essentiels sont fabriqués dans des sites du Groupe.

Une collaboration à l'échelle mondiale avec Bouygues a donné naissance en 2006 à une société commune détenue à parts égales par ALSTOM et Bouygues, nommée ALSTOM Hydro.

### SOLUTIONS DE PRODUCTION ÉLECTRIQUE D'ALSTOM HYDRO

L'eau constitue la plus grande réserve au monde d'énergie renouvelable, à même de contribuer à la réduction des émissions de dioxyde de carbone et de lutter contre le réchauffement climatique.

ALSTOM Hydro offre aujourd'hui la gamme la plus complète d'équipements et de services destinés à tous les types de projets hydroélectriques, de petite à grande échelle, allant de la simple fourniture d'équipements à la réalisation de projets clés en main.

Interlocuteur unique de ses clients, ALSTOM Hydro assure la coordination et l'interface avec les différents partenaires impliqués (études techniques, génie civil, etc.) et, le cas échéant, dirige les consortiums chargés de mener à bien de grands projets, en assumant l'entière responsabilité du projet et de son optimisation.

Les centrales d'ALSTOM Hydro associent fiabilité et haut rendement, en transformant plus de 90 % de l'énergie disponible en électricité.

Pour les petites et moyennes puissances, ALSTOM Hydro a par ailleurs développé tout un ensemble de solutions clés en main : basées sur des équipements électromécaniques standardisés pour des applications industrielles et agricoles, elles permettent de répondre à tous les besoins, de 5 MW à 30 MW.

## PRODUITS

### Turbines jusqu'à 1 000 MW

ALSTOM Hydro propose une gamme complète de turbines hydrauliques allant jusqu'à 1 000 MW, adaptées à toutes les demandes de nouveaux équipements ou de réhabilitation de sites. Les principaux produits sont les turbines Francis, Kaplan, Pelton, les turbines-pompe et les groupes bulbe, ainsi que les régulateurs de vitesse.

### Alternateurs jusqu'à 1 000 MVA

Les alternateurs d'ALSTOM Hydro produisent jusqu'à 1 000 MVA pour tout type d'applications hydroélectriques, et englobent les alternateurs hydrauliques de grande, moyenne et faible puissances, les groupes bulbe, les alternateurs diesel et les systèmes d'excitation.

### Équipements hydromécaniques

ALSTOM Hydro conçoit et fabrique des équipements hydromécaniques destinés aux centrales hydrauliques ainsi qu'aux voies navigables et aux systèmes d'irrigation.

### Systèmes auxiliaires et de contrôle-commande

ALSTOM Hydro possède les compétences indispensables pour optimiser la production pour tous les types de centrales hydroélectriques. Ses systèmes de contrôle-commande permettent de réguler rapidement et facilement la production, afin de réagir en quelques secondes à une baisse de production ou à un pic de demande.

## Centrales nucléaires

De plus en plus de pays s'intéressent au nucléaire. ALSTOM est l'un des premiers acteurs mondiaux dans le secteur des centrales nucléaires et possède une expertise et un savoir-faire étendus en matière d'îlots conventionnels et de maintenance de ces centrales.

ALSTOM, qui propose des îlots conventionnels intégrés ainsi que des produits spécifiques, dispose de l'une des meilleures technologies de turbines. Le Groupe est d'ailleurs le seul fabricant de turbine capable de prendre totalement en charge la conception, l'ingénierie et la fabrication de tous les principaux équipements d'un îlot conventionnel, quel que soit le type de réacteur nucléaire civil.

ALSTOM est également le chef de file du marché des réhabilitations, avec une part de marché estimée à environ 50 % (Source : ALSTOM).

La réhabilitation groupée de la turbine et de l'alternateur d'une centrale nucléaire, en remplaçant certains composants majeurs tels que les rotors de turbine tout en conservant la plupart des autres équipements, permet d'améliorer significativement le rendement de la centrale et sa durée de vie. En 2015, la majorité du parc de centrales nucléaires sera âgé de 40 ans ou plus et la demande de réhabilitation devrait augmenter très sensiblement.

## SOLUTIONS NUCLÉAIRES

Les compétences d'ALSTOM couvrent toutes les phases de mise en œuvre des systèmes de conversion d'énergie : obtention des autorisations, conception générale et détaillée de l'îlot conventionnel, schéma d'implantation, études de génie civil, fourniture des équipements, études techniques des équipements et contrôles électriques, documentation et formation, assistance technique à la construction, mise en service et tests de performance.

## PRODUITS

### Turbines à vapeur

Avec environ 180 turbines à vapeur pour centrales nucléaires fabriquées et installées, ALSTOM s'est imposé comme un des leaders du marché.

Exploitées dans différents pays du globe, ces turbines ont fait la preuve de leur fiabilité et de leur niveau de performance. ALSTOM a par ailleurs fabriqué les plus grandes turbines à vapeur au monde : quatre unités de 1 550 MW.

### Turboalternateurs

Les turboalternateurs pour centrales nucléaires d'ALSTOM sont les plus grands actuellement en exploitation dans le monde et sont adaptés à la puissance des plus gros réacteurs. Ces alternateurs sont conçus pour atteindre des objectifs très exigeants en termes de fiabilité et de durée de vie et, à ce jour, ils peuvent atteindre une puissance de 1 800 MW.

ALSTOM a construit environ 30 % du parc mondial de turboalternateurs pour centrales nucléaires. (Source : ALSTOM)

## Énergie éolienne

Convaincu que l'éolien est une source durable d'énergie propre à même de contribuer à relever les défis énergétiques actuels, ALSTOM a l'ambition de s'imposer comme un acteur majeur de ce domaine. La récente acquisition d'Ecotècna, fabricant espagnol d'éoliennes, a permis à ALSTOM de prendre pied sur ce marché.

Créé en 1981, Ecotècna est l'un des pionniers du développement de l'éolien en tant que source fiable de production d'électricité propre. D'abord petit fournisseur local d'équipements éoliens, l'entreprise est devenue un fabricant de dimension internationale : elle a équipé plus

de 72 fermes éoliennes et installé 1 500 éoliennes en Espagne, en France, en Italie, au Portugal, au Japon, en Inde et à Cuba. Intégrée au Groupe ALSTOM, Ecotècna jouit désormais d'atouts privilégiés pour accélérer son expansion sur un marché en pleine croissance.

## SOLUTIONS ÉOLIENNES

ALSTOM est présent tout au long de la chaîne de valeur : développement du site, conception des systèmes, conception et fabrication des principaux composants, assemblage, installation, exploitation et maintenance.

## PRODUITS

ALSTOM propose des éoliennes de 0,64 à 2 MW, garantissant le contrôle dynamique de l'énergie active et réactive, et une continuité de la production en cas de chute de tension. Un prototype de 3 MW est actuellement en cours de développement. Les éoliennes de 1,67 et 2,0 MW disposent de rotors à vitesse variable, de contrôles de calage indépendants sur chaque pale et de rotors plus importants pour optimiser la production d'énergie. Elles s'intègrent plus facilement au réseau électrique et garantissent une excellente compatibilité environnementale ainsi qu'une rentabilité accrue.

## Réhabilitation d'installations existantes

Toute une génération de centrales électriques, construites au cours des 10 à 40 dernières années, doit être mise en conformité avec des réglementations nouvelles et évolutives en matière de réduction des émissions. Pour faire face à ces obligations tout en optimisant le rendement des centrales, leur disponibilité et leur durée de vie, ALSTOM a développé des technologies de pointe : réhabilitation complète des chaudières, des turbines et des systèmes de contrôle de la qualité de l'air, et mise à niveau des centrales.

En outre, le Groupe propose une solution intégrée unique, associant la réhabilitation de la chaudière à celle des turbines, à même d'améliorer la rentabilité économique de la centrale ainsi que ses atouts environnementaux quelle que soit l'origine des équipements.

## OFFRE POWER SERVICE

Le Secteur Power Service propose un ensemble de produits, services et activités d'assistance à ses clients qui exploitent des équipements de production d'énergie dans toutes les régions du monde.

Le Secteur dispose d'un large portefeuille de produits et services :

- gestion de centrales : contrats de service sur mesure, notamment pour l'exploitation et la maintenance des centrales pendant tout leur cycle de vie ;

- conseil et assistance : services techniques, analyse des performances, évaluation du rendement, formation, surveillance et diagnostic ;
- amélioration des performances : modernisation, mise à niveau et prolongation de la durée de vie ;
- services sur site : gestion des arrêts de tranche, réparations sur site, montage, mise en service, construction et supervision ;
- fourniture de pièces détachées neuves et rénovées.

Proposant la gamme de services la plus étendue de son secteur d'activité, Power Service permet à ses clients d'obtenir des résultats mesurables, conformes à leurs objectifs de gestion de la durée de vie des installations, d'amélioration des performances, de gestion des risques et des coûts, et de conformité environnementale.

Le Secteur Power Service a créé GFSN (*Global Field Service Network*), un réseau mondial de services sur site chargé de coordonner les activités à l'échelle mondiale afin d'apporter aux clients d'ALSTOM la meilleure expertise sur le terrain, et ce où qu'ils soient implantés. Le Secteur s'appuie sur plus de 19 000 spécialistes répartis dans 25 centres d'expertise technique et environ 200 centres de services locaux, dans 70 pays à travers le monde.

## Centrales à gaz à cycle combiné

Les services d'assistance, les solutions sur mesure et les produits de Power Service englobent l'intégralité du fonctionnement des turbines à gaz et des centrales à cycles simple et combiné.

Les offres de service du Secteur – complètes, performantes et économiques – couvrent l'ensemble des installations de production, mais également l'instrumentation, les systèmes électriques et de contrôle, ainsi que les équipements auxiliaires. Maîtrisant parfaitement le fonctionnement d'une centrale et l'intégration des produits et des composants, Power Service est en mesure de mettre en œuvre des solutions de pointe garantissant la compétitivité des centrales tout au long de leur cycle de vie. L'amélioration des composants, les mises à niveau et les programmes de prolongation de la durée de vie garantissent l'optimisation des performances de la centrale, la flexibilité opérationnelle nécessaire et la conformité avec les normes les plus strictes en matière d'émissions.

Les services et solutions de surveillance et diagnostic reposent sur un système très performant, AMODIS™. Des évaluations exhaustives d'une centrale peuvent être menées afin d'en optimiser les performances et l'exploitation, tout en mesurant les risques et la durée de vie prévisible. En outre, le centre d'appels et d'assistance permet aux clients d'obtenir des conseils et de résoudre les dysfonctionnements 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Enfin, les contrats personnalisés d'exploitation et de maintenance et les contrats de service à long terme viennent compléter l'offre du Secteur Power Service.

## Centrales à vapeur (à charbon et nucléaires)

Plus de la moitié des centrales à vapeur en exploitation dans le monde a maintenant 25 ans ou plus, et la plupart sont exploitées dans des pays où les contraintes économiques et environnementales sont de plus en plus fortes (Source : ALSTOM). Power Service aide ses clients à optimiser leurs centrales en termes de conformité environnementale, d'efficacité, de puissance, de flexibilité, de disponibilité, de fiabilité et de prolongation de durée de vie. Le Secteur intervient sur toutes les centrales à vapeur, y compris sur les îlots conventionnels des centrales nucléaires. Son objectif est non seulement de s'appuyer sur le potentiel de performance des composants, mais également de concevoir des systèmes intégrés et des solutions globales de modernisation. En tant que fabricant de composants essentiels et possédant une connaissance approfondie de la conception des centrales, Power Service est en mesure d'offrir les solutions optimales en termes d'efficacité et de coût et peut également jouer le rôle de maître d'œuvre, ce qui permet au client de limiter le nombre de ses interlocuteurs. Enfin, le Secteur propose une large gamme de services pour l'exploitation et la maintenance des centrales.

## Turbines à gaz

Compte tenu des fortes tensions sur les coûts – et notamment de l'augmentation constante du prix du gaz naturel – la performance, la fiabilité et l'extension de la durée de vie des turbines sont désormais une préoccupation majeure des clients.

Power Service mobilise des moyens importants de R&D afin de concevoir et apporter en permanence des solutions de mise à niveau innovantes pour son parc de turbines à gaz. Il propose par ailleurs toute une variété de programmes pour l'amélioration des composants des turbines, compresseurs et équipements de combustion.

En matière de modernisation, le Secteur s'attache à intégrer aux turbines existantes les technologies les plus avancées et à l'efficacité prouvée, pour préserver la compétitivité des installations tout au long du cycle de vie. Ces mises à niveau englobent des programmes d'amélioration des performances permettant aux exploitants de produire davantage d'électricité tout en limitant leur consommation de combustible. En outre, l'allongement de la durée d'exploitation entre deux arrêts de tranche majeurs permet d'accroître la production et d'abaisser les coûts de maintenance. Par ailleurs, la mise en œuvre de technologies modernes de combustion, qui consomment moins de combustible par kW produit, contribue à l'obtention de bons résultats environnementaux en réduisant les émissions de NO<sub>x</sub> et de CO<sub>2</sub>. Power Service propose en outre des solutions novatrices pour la remise en état des éléments nobles des turbines à gaz qui, elles aussi, prolongent la durée de vie des composants et optimisent la rentabilité des turbines.

## Turbines à vapeur

La demande de solutions d'amélioration des performances permettant également de réduire les émissions est de plus en plus forte. Compte tenu du vieillissement de la base installée, il en va de même pour celles combinant extension de la durée de vie et mise à niveau des turbines à vapeur. Power Service a largement démontré ses capacités dans ce domaine, sur le marché européen comme aux États-Unis, et élargit son offre à l'ensemble des parcs de turbines installés dans le monde. Le Secteur a engagé des investissements financiers et techniques importants pour améliorer l'efficacité du flux de vapeur et limiter les pertes de pression au niveau des vannes, car la demande de produits liés aux turbines à vapeur devrait continuer de progresser sur les grands marchés que sont l'Europe et les États-Unis, de même qu'en Asie.

## Alternateurs

À mesure que l'âge moyen des alternateurs des centrales électriques avance, la maintenance, la prolongation de la durée de vie et la gestion des risques de panne deviennent de plus en plus critiques au regard de la fiabilité et des coûts potentiels. Les exploitants veulent pouvoir s'appuyer sur des méthodes de contrôle des risques efficaces pour des composants comme les rotors et les stators. Power Service a développé des systèmes de surveillance et de diagnostic qui viennent idéalement compléter les solutions d'évaluation de la durée de vie et qui limitent les risques d'arrêt intempestif. Leader mondial des services de rebobinage des composants, Power Service garantit des délais de redémarrage extrêmement rapides. De même, la mise en œuvre de toutes dernières technologies de bobinage permet d'augmenter la puissance, la fiabilité et la disponibilité des installations.

## Chaudières

Pouvoir répondre à la demande croissante de production d'électricité au meilleur coût exige de disposer d'un parc de chaudières disponible, fiable et efficace.

Leader de la production de vapeur depuis plus d'un siècle, ALSTOM possède une expérience, des compétences et une réactivité uniques en matière d'équipement et d'installation de chaudières. L'expertise d'ALSTOM dans les technologies de production d'énergie, sa connaissance des procédés ainsi que ses liens étroits avec les principaux fournisseurs permettent au Secteur de proposer les solutions les plus avancées pour la mise à niveau des broyeurs de charbon, des brûleurs à faibles émissions, des éléments sous pression et des équipements pour la manutention des cendres, quel qu'en soit le fabricant. Le Secteur s'est fixé pour objectif majeur d'aider les opérateurs à optimiser le rendement des centrales en réduisant les coûts de maintenance et en améliorant la disponibilité et l'efficacité des équipements de combustion.

Power Service travaille en partenariat avec les producteurs d'électricité et les exploitants industriels pour répondre aux nouveaux défis opérationnels et leur proposer des produits à la pointe de la technologie, ainsi que des compétences avérées d'expertise et d'assistance technique pour évaluer l'état des équipements et assurer des conditions d'exploitation optimales. La gamme de services va de l'inspection des chaudières et des études techniques sur la performance des centrales, jusqu'au remontage des équipements et aux programmes de gestion des pièces détachées.

## Équipements auxiliaires électromécaniques, instrumentation et contrôle

Le savoir-faire d'ALSTOM couvre toutes les disciplines mises en œuvre pour l'exploitation et la maintenance d'une centrale. Qu'il s'agisse des composants mécaniques, hydrauliques, électriques ou électroniques, depuis leur conception technique jusqu'à leur entretien, Power Service dispose du personnel et de l'expérience nécessaires pour répondre aux besoins de ses clients.

Dans le domaine des systèmes d'instrumentation et de contrôle, ALSTOM poursuit son effort d'investissement dans le développement de solutions innovantes et économiques. Les experts de Power Service sont ainsi en mesure d'intégrer des architectures de contrôle modernes dans les systèmes existants : grâce à la mise en œuvre d'un processus global d'évaluation et d'optimisation des centrales, les performances et le rendement d'origine de tous les sous-systèmes auxiliaires de la centrale sont maintenus, voire améliorés.

## Surveillance et diagnostic

Le meilleur moyen d'améliorer la rentabilité d'une centrale est de rassembler toute l'information disponible sur ses performances opérationnelles passées et actuelles. La collecte de ces données, grâce à des outils spécifiques de surveillance et de diagnostic, est donc le premier pas qui conduira à l'optimisation de l'exploitation et à la limitation des risques d'arrêt intempestif.

ALSTOM est en mesure de proposer à ses clients deux grands types de solutions pour la surveillance et le diagnostic.

D'une part, les services reposant sur le système AMODIS™ offrent des fonctionnalités de surveillance et de diagnostic couvrant l'ensemble de la centrale, sur site et à distance depuis les centres de service ALSTOM, et ce dans un triple but :

- détecter très en amont la dégradation des composants pour minimiser le risque d'arrêt intempestif et prolonger la durée de vie globale des équipements ;

- accroître la disponibilité et réduire les interruptions pour maintenance grâce à la mise en œuvre d'une démarche de maintenance préventive ;
- optimiser la performance d'ensemble de la centrale.

D'autre part, l'acquisition de Strongwish permet au Secteur de proposer également des systèmes de surveillance des vibrations et de diagnostic à la pointe de la technologie à un prix attractif, destinés à répondre à la plupart des besoins du marché des services de surveillance et de diagnostic.

## Équipements de protection environnementale

Les réglementations environnementales de plus en plus strictes imposent aux industriels et aux exploitants de centrales de mettre en place des moyens de contrôle et de limitation de leurs émissions polluantes, donc d'améliorer les performances de leurs équipements de contrôle de l'air.

Power Service est spécialisé dans la conception de solutions efficaces et économiques permettant de mettre à niveau et de prolonger la durée de vie des systèmes de protection de l'environnement. Grâce à ces services environnementaux, les clients du Secteur peuvent réduire leurs coûts d'exploitation tout en se concentrant sur leur cœur de métier.

L'offre de services environnementaux couvre les précipitateurs électrostatiques, les filtres, la désulfuration des gaz de combustion, les systèmes d'élimination des oxydes d'azote et, plus globalement, toute la chaîne de traitement des gaz de combustion. À cette gamme de services, Power Service ajoute une conception optimale des équipements, la maîtrise de technologies éprouvées de maintenance, la fourniture de pièces détachées et des programmes complets élaborés sur mesure pour répondre aux besoins de ses clients.

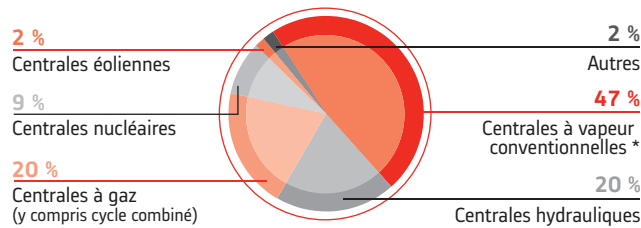
Par ailleurs, des systèmes de contrôle perfectionnés, permettant de réduire substantiellement les émissions tout en garantissant des conditions optimales d'exploitation, ont été mis au point par les spécialistes de R&D du Secteur.

L'ensemble de cette offre de service s'applique aux équipements ALSTOM comme à ceux fabriqués par des tiers.

# Caractéristiques du secteur d'activité

La capacité mondiale de production d'électricité au 1<sup>er</sup> janvier 2007 était estimée à environ 4 415 GW. Le graphique ci-après montre la répartition de cette base installée par type de technologie.

## Base installée au 1<sup>er</sup> janvier 2007



\* 66 % des centrales à vapeur sont alimentées au charbon, 18 % au gaz, 13 % au pétrole, 3 % autres.

Source : ALSTOM, UDI.

L'effort d'investissement dans la production d'électricité qui devra être consenti au cours des prochaines décennies est particulièrement élevé : selon l'estimation 2006 de l'AIE (Agence Internationale de l'Énergie), il devrait s'élever à plus de € 150 milliards par an en moyenne d'ici à 2030.

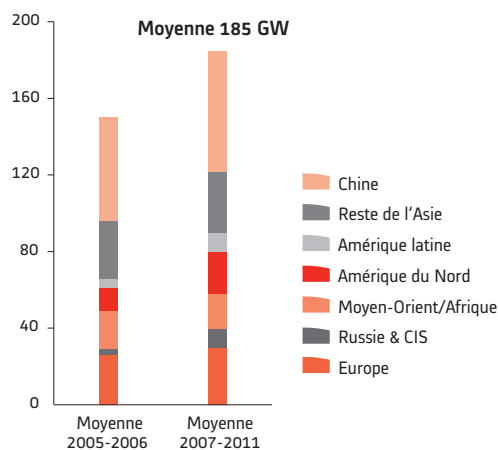
## ÉVOLUTION DU MARCHÉ

Après une période de très forte croissance des investissements dans les infrastructures de production d'énergie aux États-Unis depuis la fin des années 1990, les commandes ont chuté brutalement en 2002. En 2003, l'économie mondiale a été stimulée par une croissance sans précédent en Asie – particulièrement en Chine et en Inde – accompagnée d'une demande soutenue de nouvelles centrales électriques. Cette évolution du marché – recul en Amérique du Nord et développement en Asie – s'est accompagnée d'une mutation du gaz vers le charbon et l'hydroélectricité, qui correspond en grande partie aux ressources naturelles disponibles dans cette région du monde. En 2007, la demande de centrales conventionnelles à vapeur et hydroélectriques s'est maintenue à un niveau élevé, tandis que les commandes de centrales à gaz ont fortement augmenté, notamment au Moyen-Orient et en Europe. La répartition entre technologies a ainsi été relativement équilibrée. L'année 2007 a donc été très positive, la demande soutenue portant sur la quasi-totalité des technologies et couvrant presque toutes les régions du monde. ALSTOM prévoit que, dans les années à venir, le marché mondial des centrales de grande puissance restera équilibré, tant en termes technologiques que géographiques, avec deux tiers d'énergie fossile (centrales à vapeur principalement alimentées au charbon et centrales à gaz), un marché hydroélectrique soutenu, une relance du nucléaire et une demande croissante pour l'éolien. Compte tenu des préoccupations liées aux émissions de CO<sub>2</sub> et du rééquilibrage technologique, plusieurs pays du Moyen-Orient, d'Afrique, d'Asie, d'Europe et d'Amérique ont d'ores et déjà exprimé leur intérêt pour le nucléaire.

Il est probable que l'Asie demeure le premier marché mondial, la demande y étant tirée par la Chine et l'Inde. Le reste du marché mondial devrait se répartir entre le Moyen-Orient, notamment pour de grands projets combinés eau/électricité (IWPP), l'Europe – dominée par le gaz mais avec un marché soutenu du charbon en Allemagne et des perspectives d'investissements importants en Russie – le continent américain où la demande devrait également progresser, compte tenu de besoins croissants en Amérique latine et d'un nouveau cycle d'investissement en Amérique du Nord, dans le nucléaire notamment.

Les graphiques suivants illustrent l'évolution du marché des centrales électriques de grande puissance, par région et par technologie sur la période 2007-2011, et dans les différentes activités d'ALSTOM :

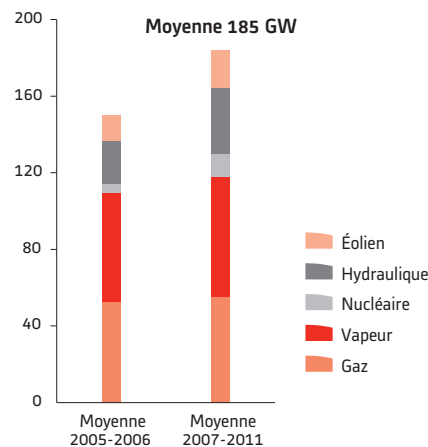
### Commandes par pays en GW



Note : les prévisions de commandes comprennent les centrales à gaz de grande puissance, les centrales à vapeur conventionnelles de grande puissance, les centrales à cycle combiné, les centrales nucléaires, hydrauliques et éoliennes.

Source : ALSTOM.

### Commandes par technologie en GW



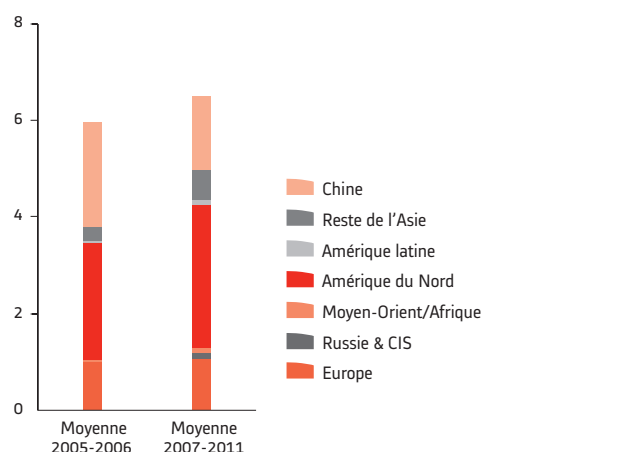
Note : les prévisions de commandes comprennent les centrales à gaz de grande puissance, les centrales à vapeur conventionnelles de grande puissance, les centrales à cycle combiné, les centrales nucléaires, hydrauliques et éoliennes.

Source : ALSTOM.

Le marché des produits liés à la protection de l'environnement et des réhabilitations sera probablement porteur de nombreuses opportunités dans les pays développés, compte tenu de réglementations rigoureuses et du vieillissement de la base installée.

Les graphiques suivants illustrent l'évolution du marché des réhabilitations et produits liés à la protection de l'environnement sur la période 2007-2011 :

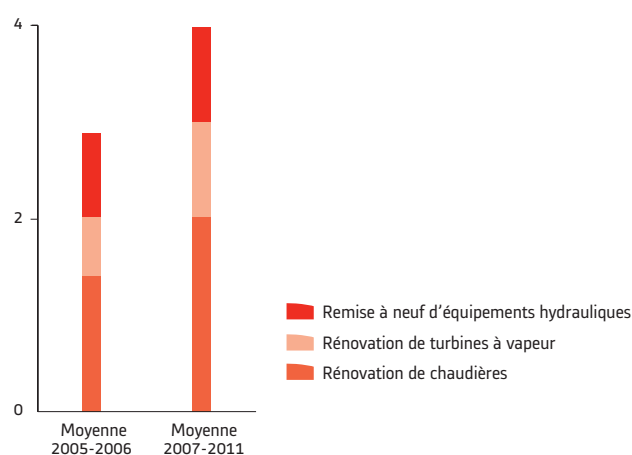
**Marché des équipements liés à l'environnement en milliards d'euros \***



\* Hors inflation, marché de l'énergie uniquement.

Source : ALSTOM.

**Marché de la modernisation en milliards d'euros \***



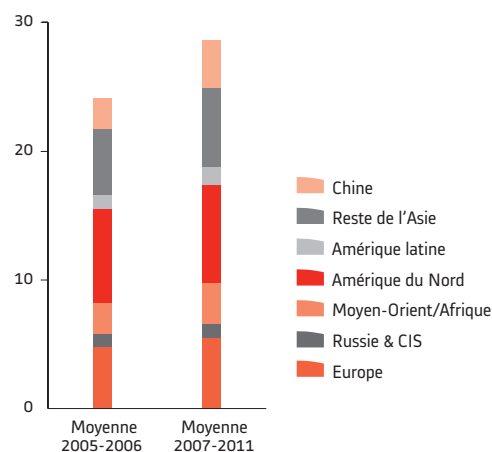
\* Hors inflation.

Source : ALSTOM.

Le marché du service devrait rester dynamique, notamment en Europe et aux États-Unis, où les besoins de maintenance et la prolongation de la durée de vie des installations vont croissant. Il devrait progresser en Asie, de par la prise en compte des préoccupations environnementales et de l'amélioration de l'efficacité des centrales. Ce marché génère un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de € 25 milliards, avec une croissance prévisible de 5 % par an d'ici à 2015.

Le graphique suivant illustre l'évolution du marché du service sur la période 2007-2011, couvrant toutes les activités d'ALSTOM :

**Marché du service en milliards d'euros \***



\* Hors inflation. Centrales thermiques >20 MW uniquement.

Source : ALSTOM.

**FACTEURS DE CROISSANCE DU MARCHÉ**

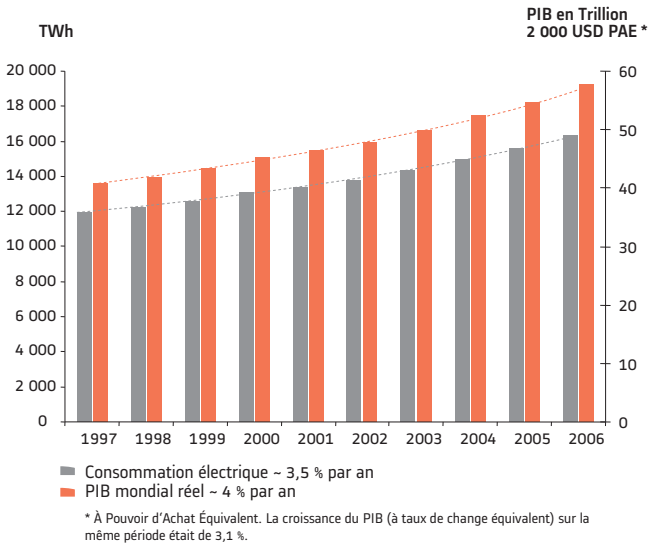
La demande d'équipements de production d'électricité est déterminée par un ensemble de facteurs complexes et interdépendants, décrits ci-après :

**Croissance économique**

L'augmentation de la consommation d'électricité et la croissance du PIB sont intimement liées. Le développement économique favorise la consommation électrique, notamment dans les pays où l'industrialisation est rapide. En Chine par exemple, la consommation énergétique a progressé plus vite que le PIB, du fait du niveau élevé de production d'industries lourdes et de l'électrification rapide des zones rurales. Dans les pays développés en revanche, le ratio consommation électrique/PIB – ou intensité énergétique – est en baisse compte tenu de la progression des services plus rapide que celle de l'industrie.



**Croissance de la consommation d'électricité par rapport à celle du PIB mondial**

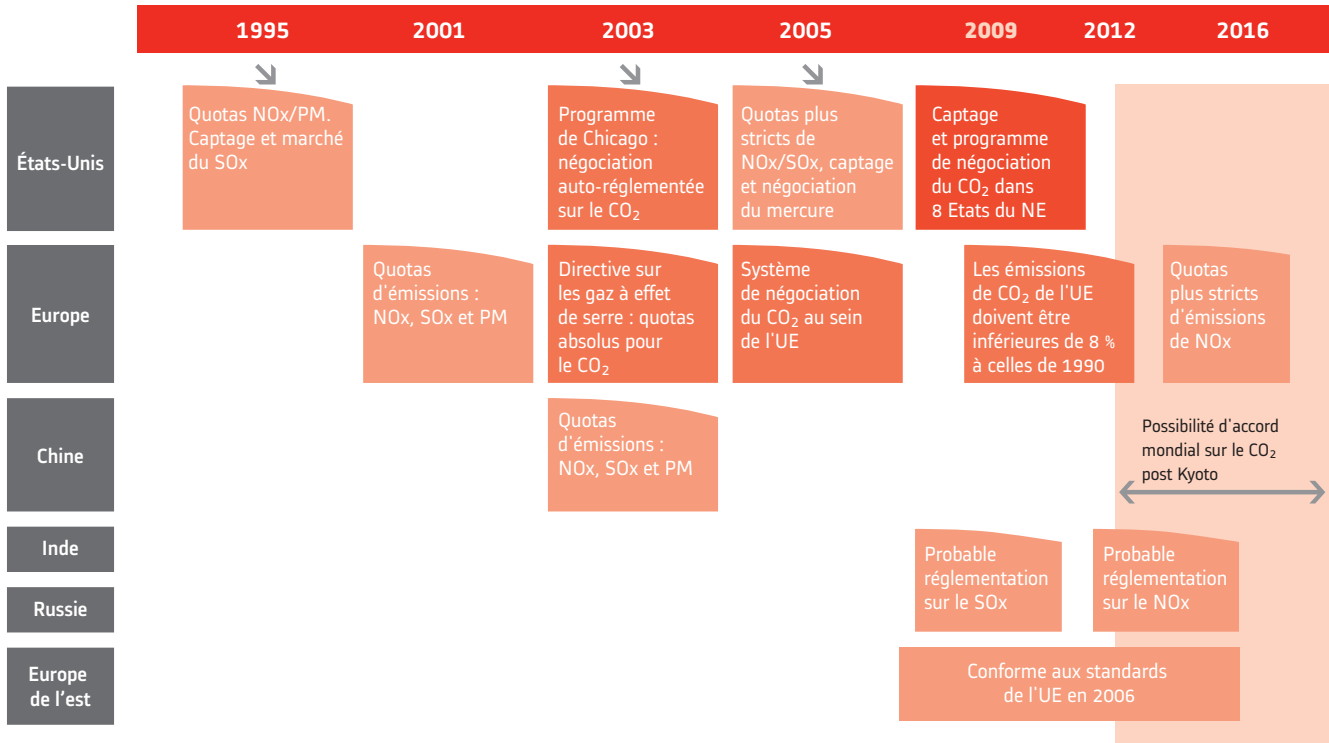


Source : ALSTOM, AIE, Banque mondiale.

**Préoccupations environnementales**

Les préoccupations environnementales sont au cœur des débats depuis plusieurs années. Un changement des comportements est visible, poussé par des législations de plus en plus strictes appliquées dans le monde entier. Le réchauffement planétaire est désormais reconnu par la majorité de la communauté scientifique et politique et du grand public, et les gaz à effet de serre provenant de l'activité humaine comme le CO<sub>2</sub> sont considérés comme étant la cause essentielle de ce phénomène. Le secteur de la génération d'électricité, l'un des plus importants émetteurs de CO<sub>2</sub>, cherche donc des moyens de réduire son impact carbone. Les pouvoirs publics, pour leur part, ont commencé à mettre en place des politiques qui devront réduire drastiquement les émissions de CO<sub>2</sub> à moyen et long termes.

**Les législations environnementales : un levier essentiel du changement**



Source : IPCC, ALSTOM.

Ces préoccupations environnementales ont non seulement renforcé la demande de technologies de combustion propre du charbon, mais elles ont aussi contribué à l'augmentation des commandes de réhabilitation de centrales existantes et d'intégration de systèmes antipollution, un domaine dans lequel ALSTOM est particulièrement compétent.

Les perspectives pour ce marché des équipements de protection de l'environnement sont positives, y compris en Asie, les toutes prochaines années devant être exceptionnellement favorables en Amérique du Nord et en Europe pour les systèmes de réduction des émissions d'oxyde de soufre, compte tenu des délais impartis de mise en conformité.

## Vieillessement des centrales existantes

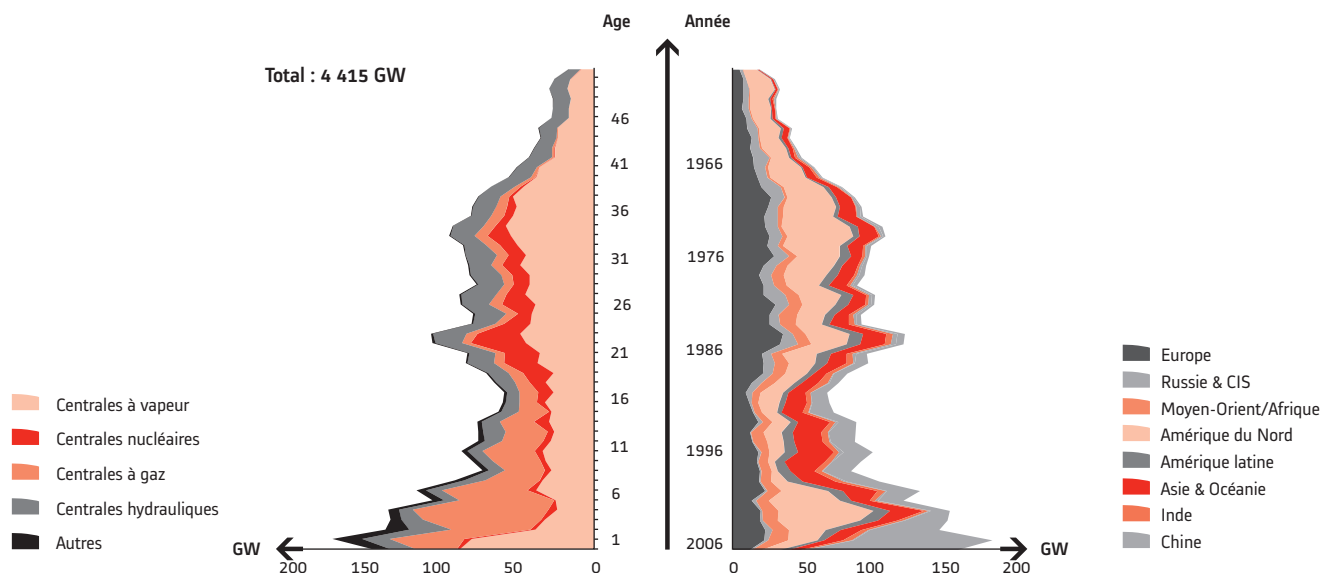
La demande de réhabilitation va être stimulée par le vieillissement des centrales existantes, l'augmentation du prix des combustibles et par le renforcement des normes environnementales. Au cours des dernières années, la demande de maintenance et de réhabilitation a été renforcée par une tendance générale chez les producteurs d'électricité à augmenter le rendement, réduire les coûts d'exploitation et prolonger la durée de vie des centrales existantes. Cette augmentation

de la demande de mise à niveau des installations va essentiellement bénéficier aux constructeurs de centrales tels qu'ALSTOM. Le Groupe estime qu'elle constituera une importante source de croissance pour ses activités Power Service, en particulier sur le marché européen et aux États-Unis, mais également de plus en plus dans d'autres régions telles que l'Asie et le Moyen-Orient. Partout dans le monde, le nombre croissant de centrales devant être mises hors service en raison de leur âge favorisera la demande de nouveaux équipements pour maintenir les capacités de production des installations existantes.

La réalisation d'une étude complète de l'équipement d'une centrale, de son exploitation et de sa maintenance permet d'en améliorer le rendement, en économisant sur les coûts de combustible et en augmentant l'efficacité, tout en réduisant considérablement les émissions de CO<sub>2</sub>.

Selon l'analyse du Groupe, réalisée à partir de données publiées par l'institut américain Utility Data Institute (UDI) et de statistiques internes, ALSTOM a installé environ 25 % des équipements de production d'électricité dans le monde. Le Groupe considère que son expérience de l'installation et de l'entretien de cette base installée est essentielle pour remporter de nouveaux contrats de service et soutenir la progression future du chiffre d'affaires du Secteur Power Service.

### Pyramide des âges de la base installée mondiale



Source : ALSTOM, UDI.

## Prix et disponibilité des combustibles

Le prix des combustibles et leur disponibilité ne sont pas des facteurs fondamentaux de variation de la demande d'électricité, mais ils influencent les choix technologiques.

Les dernières années ont été marquées par une augmentation du prix des combustibles et par des préoccupations fortes en matière de sécurité d'approvisionnement énergétique. Mais la hausse des prix de

l'énergie ne concerne pas uniquement le pétrole, car le gaz naturel, le charbon et l'uranium sont aussi affectés de façon directe ou indirecte par ce phénomène général d'augmentation des prix qui intervient dans le choix des investissements dans de nouvelles centrales.

La hausse du prix des combustibles est générale, mais tous n'ont pas le même impact sur le coût de l'électricité produite dans les centrales : les centrales à gaz sont plus sensibles aux variations de prix que celles alimentées au charbon ou que les centrales nucléaires.

La volatilité des prix des matières premières, les préoccupations de sécurité énergétique et la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre ont par ailleurs conduit à un retour au premier plan des centrales nucléaires dans les programmes de développement de nombreux pays.

Les ressources en énergie sont inégalement réparties : le Moyen-Orient possède, et de loin, les plus importantes réserves de pétrole dont il est en outre le plus grand producteur mondial. Les États-Unis, l'Europe occidentale et la région Asie/Pacifique sont quant à eux les plus gros importateurs de pétrole. La répartition est un peu différente pour le gaz : si le Moyen-Orient possède également la plus grande part des réserves mondiales connues, la Russie en détient à elle seule plus du quart et ce pays est aussi le principal exportateur de gaz naturel. Enfin, le charbon est une source d'énergie abondante dans de nombreuses régions du monde, la Chine, l'Inde, l'Australie, l'Afrique du Sud, la Russie, l'Europe occidentale et les États-Unis possédant les plus importantes réserves charbonnières.

En conclusion, un équilibre entre les différentes technologies et combustibles semble être la solution la mieux à même de garantir la production d'électricité à long terme ainsi que la sécurité de l'approvisionnement de chaque pays.

## Position concurrentielle

### POSITION CONCURRENTIELLE DE POWER SYSTEMS

Toutes les activités du Secteur Power Systems occupent des positions mondiales de premier plan. (Source : ALSTOM)

Sur le segment des turbines à gaz, Power Systems est en concurrence avec trois autres grands groupes : General Electric, Siemens et Mitsubishi Heavy Industries.

Dans le domaine des turbines à vapeur, les concurrents de Power Systems sont des entreprises mondiales comme Siemens, Mitsubishi Heavy Industries, Toshiba ou General Electric, mais aussi des fournisseurs régionaux tels que Shanghai Electric, Harbin et Dongfang en Chine, ou encore BHEL en Inde.

Les principaux concurrents de Power Systems sur le marché des chaudières sont Mitsubishi Heavy Industries, Babcock & Wilcox, Babcock Hitachi, Foster Wheeler et les fabricants régionaux chinois et indiens cités ci-avant.

Dans le domaine des systèmes de contrôle des émissions pour les producteurs d'électricité, les principaux concurrents sont Fisia Babcock, BPI, Babcock & Wilcox, Lurgi, Siemens-Wheelabrator,

Mitsubishi Heavy Industries, Babcock Hitachi, Black & Veatch et Austria Energy & Environment.

Le Secteur est en concurrence avec Hamon, FLS Airtech, Solios, Mitsubishi, Voest Alpine, Enfil et BHA pour la fourniture de systèmes de contrôle des émissions destinés à l'industrie.

Sur le marché de l'hydroélectricité, les principaux concurrents d'ALSTOM Hydro sont Voith-Siemens, Andritz VATECH Hydro et IMPSA, ainsi que Harbin et Dongfang en Chine, et BHEL en Inde.

Les principaux acteurs de l'industrie éolienne, où intervient ALSTOM au travers d'Ecotècnia, sont Vestas, Gamesa, General Electric, Siemens et Enercon.

Power Systems dispose de nombreux atouts :

- une compétence reconnue dans la fourniture de centrales clés en main optimisées, intégrant tous les composants essentiels issus de sa propre technologie (turbines, alternateurs, chaudières, condenseurs, systèmes de protection environnementale, systèmes électriques et de contrôle) ;
- une grande expérience des turbines à gaz de grande et moyenne puissances, avec une gamme de machines ayant largement fait leurs preuves ;
- une implantation solide sur le marché et une expérience considérable de toutes les technologies de chaudières, notamment pour la combustion propre du charbon ;
- une large présence mondiale, bien équilibrée géographiquement ;
- une position de leader sur le marché des turbines à vapeur, des alternateurs et des îlots conventionnels pour centrales nucléaires ;
- une position de leader mondial des systèmes et produits hydroélectriques, à travers la société commune avec Bouygues ;
- une présence croissante sur le marché de l'éolien, principalement au sud de l'Europe.

### POSITION CONCURRENTIELLE DE POWER SERVICE

Outre ALSTOM, les acteurs suivants sont présents sur le marché de « l'après-vente » :

- les constructeurs d'équipements de production d'énergie, tels que General Electric ou Siemens, qui se consacrent principalement à l'entretien de leurs propres équipements ;
- des prestataires de service indépendants intervenant sur les produits de différents fabricants et proposant notamment certaines pièces de rechange fabriquées à partir des pièces d'origine (tels que Sulzer et Wood Group) ;
- de nombreuses sociétés locales, dont l'activité se limite généralement à la préparation et l'exécution des programmes de maintenance.

Les clients sont chaque jour davantage préoccupés par les performances économiques et environnementales de leurs installations et

cette évolution des attentes modifie sensiblement les contours du marché des services. Power Service est idéalement positionné pour tirer parti de ces évolutions :

- pour tous les principaux types d'équipements, le Secteur détient la majorité des parts de marché en terme de base installée mondiale (Source : UDI-ALSTOM). Power Service possède les compétences nécessaires pour garantir les meilleures performances d'un équipement donné comme d'une centrale dans son ensemble ;
- l'ampleur et la continuité des investissements d'ALSTOM dans la recherche et développement axée sur les services après-vente permettent à ses clients de bénéficier d'un réel avantage concurrentiel, grâce à des solutions innovantes ;
- le réseau mondial et l'organisation décentralisée (200 centres de service locaux dans 70 pays) de Power Service garantissent la proximité au client : une compréhension fine de leurs exigences opérationnelles permet d'y répondre dans les meilleurs délais.

Fort de ces avantages concurrentiels, ALSTOM conforte sa position de leader pour tous les composants essentiels de sa base installée (Source : UDI-ALSTOM).

## Recherche et développement

### R&D POWER SYSTEMS

Le programme de recherche et développement (R&D) de Power Systems s'inscrit sur le long terme et vise à développer et/ou acquérir les meilleures technologies pour assurer aux exploitants de centrales du monde entier – aujourd'hui et demain – des résultats optimaux en termes commerciaux, de rendement et de protection de l'environnement.

Au cours des dernières années, ALSTOM s'est engagé dans un programme intensif de R&D afin de relever les défis économiques et technologiques liés au captage du CO<sub>2</sub> créé par la production d'électricité à partir de combustibles fossiles. À moyen terme, le Groupe sera en mesure de proposer des solutions de captage du CO<sub>2</sub> adaptables à toutes les centrales brûlant des combustibles fossiles. Pour cela, ALSTOM a lancé le développement en parallèle de plusieurs technologies afin de maîtriser des solutions de captage permettant de conjuguer la meilleure efficacité énergétique avec un coût d'installation et de maintenance acceptable pour les opérateurs.

Power Systems mise essentiellement sur deux technologies prometteuses en termes de fiabilité et de performance : la post-combustion et l'oxy-combustion. À partir de 2015 environ, selon la technologie, elles devraient permettre de capter les émissions de CO<sub>2</sub> des centrales en exploitation commerciale pour un coût raisonnable. En outre, une

partie de la base installée pourrait faire l'objet d'une réhabilitation intégrant ces technologies.

À ce jour, la post-combustion est le procédé technologique le plus avancé. Il consiste à séparer de façon sélective le CO<sub>2</sub> des fumées de combustion à partir d'un solvant (amine ou ammoniac réfrigéré). Les derniers résultats des recherches en banc d'essai ont montré que le procédé de captage à base d'ammoniac réfrigéré mis au point par ALSTOM devrait permettre d'éliminer jusqu'à 90 % du CO<sub>2</sub> présent dans les fumées de combustion. Cette technologie a vocation à s'appliquer aux centrales à charbon comme aux centrales à cycle combiné au gaz naturel. Les divers pilotes et démonstrateurs industriels planifiés pour démarrer à partir de la fin de cette année vont établir le bilan énergétique de cette technologie, qui devrait confirmer des avantages économiques importants par rapport aux autres procédés.

Le procédé par oxy-combustion consiste à brûler un combustible solide dans de l'oxygène au lieu de l'air. Les fumées résultant de cette oxy-combustion sont principalement composées d'eau et de CO<sub>2</sub>, dès lors facile à capter en fin de processus. Les conditions de réhabilitation des centrales existantes pour intégrer la technologie d'oxy-combustion sont actuellement en cours d'étude. En outre, des avancées technologiques majeures sont en préparation, avec notamment la boucle chimique, un procédé d'oxy-combustion très prometteur, pour le moment en banc d'essai chez ALSTOM. Ce procédé pourrait permettre d'éviter l'utilisation coûteuse d'oxygène cryogénique.

La troisième voie, dite pré-combustion, consiste à transformer par gazéification un combustible riche en carbone (charbon ou produits pétroliers) en gaz de synthèse composé de monoxyde de carbone et d'hydrogène. ALSTOM n'a pas privilégié cette voie de développement car ce procédé ne peut pas être appliqué à la base existante. La gazéification peut s'avérer efficace en mode « poly-génération » pour produire des gaz de synthèse (ou de l'hydrogène en cas d'équipement de captage du carbone), des carburants de synthèse ainsi que d'autres sous-produits, dont l'électricité. ALSTOM a néanmoins lancé divers programmes de développement pour que ses turbines à gaz puissent brûler des gaz riches en hydrogène.

ALSTOM a déjà signé sept accords avec des producteurs d'électricité et pétroliers pour l'installation de sites pilotes de captage du CO<sub>2</sub> utilisant les procédés de post-combustion et d'oxy-combustion :

#### Post-combustion :

- une unité pilote basée sur l'ammoniac réfrigéré de 5 MWt en association avec l'Electric Power Research Institute (EPRI) pour We Energies aux États-Unis (charbon) ;
- une unité de démonstration utilisant l'ammoniac réfrigéré de 5 MWt pour E.ON en Suède (pétrole et gaz) ;
- une unité de validation utilisant l'ammoniac réfrigéré de 30 MWt pour American Electric Power (AEP) aux États-Unis (charbon), qui sera suivie de la conception, la construction et la mise en service, d'une unité de captage du CO<sub>2</sub> à échelle commerciale d'au moins 200 MWt ;

- une unité de test et de validation utilisant l'ammoniac réfrigéré de 40 MWt pour Statoil en Norvège (gaz) ;
- un accord avec TransAlta au Canada pour le développement et la construction d'une unité de captage à échelle commerciale adaptée à une centrale charbon existante.

#### Oxy-combustion :

- une unité de démonstration (réhabilitation de chaudière) de 32 MWt en oxy-combustion pour Total (gaz) ;
- une unité de démonstration de 30 MWt en oxy-combustion pour Vattenfall en Allemagne (lignite).

Un accord de développement et de commercialisation en commun a récemment été signé entre ALSTOM et The Dow Chemical Company (Dow) pour la mise au point d'une technologie de pointe utilisant l'amine pour éliminer le CO<sub>2</sub> des gaz de combustion basse pression générés par les centrales brûlant des combustibles fossiles et par d'autres grands secteurs industriels. D'autres partenariats sont également en cours de discussion. ALSTOM entend ainsi détenir dans le domaine du captage du CO<sub>2</sub> le leadership mondial que l'entreprise détient déjà dans les autres volets de « l'énergie propre ».

Si le développement de solutions de captage est une priorité, ALSTOM reste attaché à son cœur de métier et l'amélioration continue du rendement énergétique reste en tête de ses préoccupations de recherche et développement.

En parallèle, le Secteur a poursuivi ses recherches d'amélioration des performances de ses turbines à gaz GT26™ et GT13™, notamment grâce au développement de systèmes de refroidissement plus efficaces, de l'augmentation de la température, de la pression et de la vitesse des turbines, de matériaux évolués, tels que la céramique, des alliages et des matériaux superconducteurs et de dispositifs d'isolation améliorés.

Par ailleurs, le Secteur développe actuellement une nouvelle éolienne de 3 MW baptisée Eco 100, qui permettra de répondre à la demande croissante d'éoliennes de grande puissance. Un premier prototype a été installé début 2008.

L'orientation des programmes de R&D d'ALSTOM est essentiellement guidée par les besoins actuels et futurs du marché. Pour assurer la meilleure adéquation de ses produits avec les attentes, les ressources de R&D font partie intégrante des activités du Groupe. Les principaux centres de développement sont situés en France, en Allemagne, en Suisse, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Power Systems emploie plus de 4 000 ingénieurs et dispose de 22 centres de développement ainsi que de 13 laboratoires dans le monde entier. Outre ses ressources internes, ALSTOM collabore activement avec les plus grandes universités pour accéder à leurs installations et bénéficier de l'expérience des meilleurs chercheurs. Le Groupe a ainsi noué des partenariats avec une quarantaine d'universités dans le monde, où des projets de recherche sont actuellement en cours.

## R&D POWER SERVICE

En matière de services pour les turbines à gaz et les centrales à cycle combiné, les activités de R&D de Power Service portent principalement sur l'amélioration du rendement thermique, la réduction du coût des cycles de vie et les solutions environnementales pour les centrales existantes. À cet égard, l'objectif du Secteur est non seulement d'offrir des produits garantissant la compétitivité des centrales existantes, mais également de réduire leurs impacts sur l'environnement. S'appuyant sur la technologie ALSTOM de brûleurs propres des turbines à gaz, les équipes de R&D de Power Service ont conçu des solutions de combustion permettant aux clients de respecter les normes environnementales les plus strictes, quel que soit l'âge de la centrale.

Dans le domaine de la surveillance et du diagnostic, le programme de recherche porte particulièrement sur les technologies d'inspection et de commande à distance pour optimiser les moyens d'inspection et de réparation.

Fort d'une longue expérience et de compétences solides issues du programme d'évaluation du rendement des centrales ECORAM™ (*ECONomic Reliability Availability, Maintainability*), Power Service a mis au point plusieurs programmes à même de garantir l'optimisation des capacités et des performances de la centrale, la prolongation de la durée de vie et la conformité environnementale.

Le Secteur a également lancé des projets de recherche pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> des centrales existantes, afin qu'elles puissent respecter les réglementations en la matière. Ainsi, les exploitants de ces centrales peuvent réduire à la fois leurs coûts et leurs émissions, tout en maintenant – voire en augmentant – la production d'électricité.

Dans le domaine des solutions pour centrales à vapeur, les programmes de R&D portent sur les performances globales des centrales, afin d'en optimiser le fonctionnement en phase de démarrage ou le rendement thermique.

Les recherches menées sur les composants clés des chaudières visent à garantir l'efficacité de la combustion souhaitée et à réduire les coûts d'exploitation et de maintenance en développant des matériaux performants et durables, tels que les céramiques, ou encore des brûleurs et dispositifs de manutention des cendres.

D'autres programmes de R&D portent sur les technologies permettant d'améliorer la production des éléments sous pression et d'en garantir la qualité au meilleur coût. De plus, les innovations technologiques mises au point pour les dispositifs d'allumage et les analyseurs de flamme assurent aux clients de Power Service, partout dans le monde, davantage de fiabilité et de souplesse d'exploitation.

# Stratégie

## STRATÉGIE POWER SYSTEMS

Les trois piliers de la stratégie de Power Systems sont :

- l'énergie propre ;
- l'intégration de centrales ;
- l'excellence opérationnelle.

### Énergie propre

ALSTOM est en mesure d'aider les exploitants de centrales à trouver le bon équilibre entre différentes sources d'énergie, en leur apportant les toutes dernières technologies de réduction des émissions des polluants traditionnels comme de gaz carbonique. À ce jour, ALSTOM est le mieux placé pour fournir les centrales les plus propres, quel que soit leur âge (existantes et nouvelles), le type de source d'énergie (combustibles fossiles, énergie hydraulique, éolienne ou nucléaire) ou le type d'émissions (NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub>, mercure et particules).

Deux axes principaux sont poursuivis : d'une part, l'amélioration du rendement des centrales existantes, ce qui signifie plus d'électricité pour la même quantité de combustible, et une durée d'exploitation prolongée. Cet axe se traduit par une offre étendue de services, d'ingénierie et d'équipements pour la réhabilitation des centrales existantes avec, à la clef, d'importantes économies et une réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. D'autre part, l'utilisation de températures toujours plus élevées du cycle vapeur permet à ALSTOM de proposer à ses clients la meilleure technologie disponible pour les nouvelles centrales. La prochaine étape de ces cycles avancés est à 700 °C et devrait permettre d'offrir un rendement énergétique de l'ordre de 50 % à l'horizon 2020.

ALSTOM est convaincu que la « décarbonisation » de la production électrique est une priorité majeure et qu'elle doit être lancée dès que possible pour commencer à réduire significativement les émissions. Évidemment, cet impératif suppose un effort d'investissement et d'innovation dans de nombreux domaines technologiques.

Alors que la consommation d'électricité augmente partout dans le monde, les impératifs de protection de l'environnement, dont la maîtrise des émissions de CO<sub>2</sub>, créent une demande nouvelle. Numéro 1 de l'énergie propre (source : ALSTOM), ALSTOM apporte une réponse complète, tant dans le domaine des équipements neufs et de la rénovation des centrales existantes que dans celui des services aux exploitants.

### Intégrateur de centrales

ALSTOM possède une expérience exceptionnelle d'intégrateur de centrales.

L'intégration de centrales s'applique à tous les types de produits et services. Il s'agit d'une méthode de pointe à forte valeur ajoutée pour

le client : unique en son genre, elle consiste à créer toujours plus de valeur au travers de l'optimisation globale d'une technologie de production d'électricité, contrairement aux démarches visant à une simple réduction des coûts via l'association des différents équipements. Elle permet :

- d'accroître le cash flow et de maîtriser les coûts ;
- d'optimiser la puissance ;
- d'améliorer le rendement des installations ;
- de réduire la consommation de combustible ;
- d'améliorer la flexibilité de l'exploitation.

Ce concept est également efficace pour la rénovation des centrales existantes.

### Excellence opérationnelle

En parallèle, le Secteur Power Systems poursuit la mise en œuvre de son programme de changement, qui vise trois objectifs clés :

- augmenter le nombre de commandes profitables, grâce à un redéploiement de la force de vente pour être présent au plus près du client et une méthode de meilleure valorisation des avantages concurrentiels ;
- poursuivre l'amélioration de la qualité de la gestion des projets ;
- optimiser la base industrielle.

Dans ce cadre, la priorité de Power Systems est de renforcer sa présence en Chine et en Inde, mais également de s'implanter en Russie et sur les marchés émergents. À cet égard, des avancées significatives ont été obtenues cette année :

- ALSTOM a acquis 51 % du capital de Wuhan Boiler Company Ltd (WBC), entreprise avec laquelle ALSTOM met en place des partenariats industriels depuis plus de dix ans. WBC ouvrira à ALSTOM les portes du marché chinois des chaudières équipant les centrales à charbon. La Chine est aujourd'hui le plus grand marché au monde pour ce type de centrales. L'acquisition de WBC fournit par ailleurs à ALSTOM une base industrielle stratégique pour l'export ;
- ALSTOM s'est associé avec le groupe russe Atomenergomash pour répondre conjointement à la demande croissante du marché des centrales nucléaires en Russie. Un accord a été conclu pour créer une société commune dédiée à la production d'îlots conventionnels pour les centrales nucléaires russes. Atomenergomash est une filiale de Atomenergoprom, l'entreprise publique chargée de la production des équipements nécessaires pour la réalisation du programme russe de nucléaire civil.

ALSTOM va également accroître ses capacités d'ingénierie et de production aux États-Unis avec l'installation d'une nouvelle unité de production à Chattanooga dans le Tennessee, où seront construits des turbines à vapeur, des turbines à gaz, des alternateurs et les équipements associés. Cet investissement permettra au Groupe de servir le marché américain, notamment à la suite de l'accord passé avec UniStar Nuclear Energy (UNE) pour la fourniture d'îlots conventionnels, et de répondre à la demande croissante de modernisation des équipements de production d'électricité en service dans le pays.

## STRATÉGIE POWER SERVICE

Depuis sa création, à la fin des années 90, le Secteur Power Service mène une stratégie visant à mobiliser toutes ses compétences technologiques pour s'imposer en matière de service comme la référence vis-à-vis de ses clients et de ses partenaires et pour devenir à la fois le premier prestataire de services globaux pour centrales et un expert de la prise en charge des questions environnementales.

L'élargissement du réseau mondial de Power Service a marqué l'aboutissement de la première étape de cette stratégie. Aujourd'hui, la deuxième phase consiste à rationaliser et renforcer les structures et méthodes du Secteur afin de garantir l'amélioration du rendement des centrales de ses clients et de leur offrir un vaste portefeuille de solutions technologiques à forte valeur ajoutée.

Cette seconde étape se concrétise notamment par la récente réorganisation régionale destinée à renforcer la présence locale de Power Service sur les marchés émergents et par l'accent mis sur la définition et la mise en œuvre de stratégies produits à l'échelle mondiale.

Le choix de la mise en œuvre de stratégies mondiales pour les produits et les services vise à soutenir les activités locales du Secteur, tout en garantissant leur intégration et leur cohérence à l'échelle mondiale. Cette démarche stratégique porte sur la mise au point de produits et services proposés à l'échelle mondiale, sur le déploiement d'outils et de procédés harmonisés et sur la mobilisation et l'optimisation de l'ensemble des installations industrielles.

L'offre de services complète et la solide implantation mondiale d'ALSTOM, notamment sur les principaux marchés régionaux, sont autant d'atouts porteurs de perspectives de croissance, le Groupe étant en mesure d'apporter la meilleure réponse aux besoins actuels et futurs de ses clients en matière de production d'électricité.

## Principaux indicateurs financiers

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs financiers de l'ensemble des Secteurs Power Systems et Power Service :

### Power, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	% Variation 2008/07	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	21 939	17 092	28 %	28 %
Commandes reçues	15 970	13 593	17 %	18 %
Chiffre d'affaires	11 370	8 871	28 %	27 %
Résultat opérationnel	1 007	711	42 %	42 %
Marge opérationnelle	8,9 %	8,0 %		
Résultat d'exploitation	1 001	698	43 %	
Capitaux employés	1 287	1 458	(12 %)	

Les tableaux ci-dessous présentent les principaux indicateurs financiers des Secteurs Power Systems et Power Service :

## POWER SYSTEMS

### Power Systems, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	% Variation 2008/07	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	16 039	11 873	35 %	33 %
Commandes reçues	11 569	9 535	21 %	22 %
Chiffre d'affaires	7 768	5 673	37 %	35 %
Résultat opérationnel	415	201	106 %	105 %
Marge opérationnelle	5,3 %	3,5 %		
Résultat d'exploitation	408	194	110 %	
Capitaux employés	(937)	(648)	45 %	

## POWER SERVICE

Power Service, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	% Variation 2008/07	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	5 900	5 219	13 %	18 %
Commandes reçues	4 401	4 058	8 %	8 %
Chiffre d'affaires	3 602	3 198	13 %	12 %
Résultat opérationnel	592	510	16 %	17 %
Marge opérationnelle	16,4 %	15,9 %		
Résultat d'exploitation	593	504	18 %	
Capitaux employés	2 224	2 106	6 %	

## Commentaires sur l'activité au cours de l'exercice

### COMMANDES REÇUES

#### Power Systems

Le marché des équipements de production d'énergie a connu une croissance très significative dans la plupart des pays au cours de 2007/08. En outre, la demande a été particulièrement forte en Chine et en Inde. L'Asie reste le premier marché mondial, avec plus de la moitié de la demande en équipements neufs. Le charbon en Europe, en Chine et en Inde, l'énergie hydroélectrique en Chine, en Inde et en Amérique de Sud restent, avec le gaz, les principales sources d'énergie. Le retour du nucléaire aux États-Unis et les ambitieux programmes nucléaires menés dans plusieurs autres pays (Afrique du Sud, Chine, Russie, Royaume-Uni) ont conduit à une forte croissance du marché des équipements nucléaires. De plus, la reconnaissance de l'environnement comme un enjeu majeur, la nécessité de se mettre en conformité avec les réglementations environnementales, d'améliorer le rendement ou de prolonger la durée de vie des centrales électriques, ont soutenu la demande de remise à niveau de centrales électriques existantes.

Les commandes reçues par le Secteur au cours de 2007/08 s'élevèrent à € 11 569 millions, en croissance de 21 % par rapport à l'exercice précédent (22 % sur une base organique). Power Systems a obtenu des commandes pour 38 turbines à gaz au total (dont 18 GT26™), contre 20 en 2006/07.

Power Systems a remporté plusieurs contrats de centrales à gaz en Europe. Deux contrats majeurs de centrales à gaz, équipées de 7 turbines GT26™ au total, ont été obtenus au Royaume-Uni. Quatre autres projets, comprenant 5 turbines au total, ont été remportés dans d'autres pays européens (Pays-Bas, France, Irlande, Grèce). Au total, avec € 4 241 millions de prises de commande, l'Europe représente 37 % des commandes reçues par le Secteur. Les très importants contrats obtenus en Europe l'an dernier (pour plusieurs centrales clés en main et deux grandes centrales à charbon) expliquent que les commandes reçues s'inscrivent néanmoins en diminution de 25 % par rapport à l'an dernier.

En Amérique du Nord, le marché de la réhabilitation de centrales à charbon a été particulièrement soutenu ces dernières années. Cette tendance devrait se prolonger à l'avenir en raison des délais imposés pour la mise en conformité des installations avec les réglementations environnementales. Le marché de la réhabilitation des turbines à vapeur est aussi en progression, aussi bien pour les centrales à charbon que pour les centrales nucléaires. Plusieurs contrats de réhabilitation de turbines à vapeur ont été enregistrés pendant l'exercice, aux États-Unis et au Mexique. Les incertitudes qui pèsent sur les futures réglementations applicables en matière de CO<sub>2</sub> ont freiné le développement de nouveaux projets de centrales à charbon et les délais d'attribution des permis de construire. En ce qui concerne les équipements hydroélectriques, le marché amorce une reprise, aussi bien sur les projets de nouveaux équipements que sur les projets de réhabilitation. L'Amérique du Nord représente 13 % des commandes reçues pendant l'exercice avec € 1 455 millions (en baisse de 24 % par rapport à 2006/07).

La région Asie/Pacifique – et tout particulièrement la Chine – a connu une forte croissance. ALSTOM a obtenu 6 contrats de fourniture d'équipements hydroélectriques représentant l'équivalent de 3,7 GW de turbines et 9,7 GW d'alternateurs. Power Systems a enregistré des commandes pour 4 îlots conventionnels de centrales nucléaires, basées sur deux technologies différentes de réacteurs (l'EPR et le CRP 1000). En Chine, ALSTOM a également reçu des commandes de



chaudières pour centrales à charbon (suite à l'acquisition de Wuhan Boilers Company) et de turbines à vapeurs (ALSTOM Beizhong Power). En Inde, ALSTOM a remporté son premier contrat de centrale à cycle combiné équipée de turbines GT26™. La croissance a également été soutenue dans le reste de la région Asie/Pacifique, notamment en Australie (contrat pour une centrale à gaz sur base de GT13™) et au Vietnam (contrat pour la plus grande centrale hydroélectrique de l'Asie du Sud Est). Les commandes en Asie/Pacifique représentent au total 16 % des commandes reçues par le Secteur, avec € 1 850 millions, soit une hausse de 68 % par rapport à 2006/07 (57 % sur une base organique).

En Amérique centrale et du Sud, la demande a augmenté pour les équipements hydroélectriques et antipollution pour les sites de production d'énergie et les sites industriels. Ainsi, ALSTOM a enregistré d'importants contrats pour la fourniture d'équipements hydroélectriques au Brésil. Les commandes reçues en Amérique centrale et du Sud représentent 5 % du total des commandes du Secteur en 2007/08.

Au Moyen-Orient et en Afrique, le marché est essentiellement un marché de centrales à gaz, à l'exception de l'Afrique du Sud où la demande pour des centrales à charbon reprend après plusieurs années d'investissements limités. Au cours de l'exercice 2007/08, ALSTOM a signé un contrat portant sur 6 groupes de turbines à vapeur et turboalternateurs (6 x 780 MW) en Afrique du Sud. L'activité a été très soutenue dans le reste de la région : ALSTOM y a obtenu des contrats pour un total de 18 turbines à gaz. En particulier, Power Systems a enregistré une commande majeure dans la région du Golfe pour une centrale électrique associée à une usine de dessalement basée sur 5 turbines GT26™. Le Groupe a également enregistré un contrat pour des équipements hydroélectriques en Ouganda. Au total, ALSTOM a obtenu € 3 421 millions de nouvelles commandes (contre € 291 millions lors de l'exercice précédent) au Moyen-Orient/Afrique, ce qui représente 29 % du total des commandes du Secteur.

## Power Service

Power Service a réalisé une bonne performance sur l'exercice 2007/08, tirant parti de conditions favorables sur le marché des services aux équipements d'énergie.

De façon générale, la croissance du marché des services est corrélée à la consommation d'énergie ; il existe cependant quelques spécificités régionales. Une base installée plus importante, le vieillissement des installations, la poursuite de la libéralisation des marchés et une plus grande attention portée au respect des normes environnementales participent à la croissance du marché. L'augmentation récente des prix du carburant a par ailleurs conduit un certain nombre d'acteurs à mettre à niveau leurs équipements, segment sur lequel Power Service peut fournir des solutions compétitives.

Les commandes enregistrées par Power Service s'élèvent à € 4 401 millions, en augmentation de 8 % par rapport à l'exercice 2006/07 (aussi bien à structure réelle que sur une base organique).

Le niveau élevé des commandes reçues pour des centrales à gaz clés en main s'est traduit par l'obtention de 10 contrats d'exploitation et de maintenance, pour un montant cumulé de près de € 0,8 milliard, principalement en Algérie, à Bahreïn, au Brésil, en Inde, en Irlande, en Italie, au Royaume-Uni, au Mexique et au Maroc. Power Service a également signé un grand nombre de contrats de petite et moyenne taille à travers le monde.

En Europe, les opérateurs prennent de plus en plus en considération le facteur environnemental dans leurs décisions d'investissement. Les évolutions réglementaires génèrent une demande accrue d'équipements offrant un meilleur rendement afin de réduire la consommation d'énergie, ainsi que de solutions de contrôle des émissions. Certains opérateurs privilégient l'extension de la durée de vie des centrales existantes, option qui offre également des opportunités intéressantes pour les services. Les commandes reçues par Power Service en Europe s'élèvent à € 1 658 millions, soit une hausse de 2 % par rapport à l'exercice précédent.

En Amérique du Nord, les clients cherchent à optimiser leur base installée, en privilégiant les centrales à charbon à haut rendement et les services associés. Les commandes reçues atteignent € 1 012 millions, en diminution de 15 % par rapport au niveau élevé réalisé au cours de l'exercice précédent. En Amérique centrale et du Sud, les commandes reçues s'élèvent à € 150 millions.

La région Asie/Pacifique s'illustre par une croissance rapide des capacités et une attention accrue portée à la protection de l'environnement, ce qui soutient le développement des activités de services. Suite à la libéralisation du marché, les clients montrent plus d'intérêt pour les services de gestion de leurs installations. L'avantage compétitif que détient ALSTOM sur ces activités s'est traduit par l'obtention de nombreux contrats en 2007/08, particulièrement en Inde, en Malaisie et en Chine, marchés très concurrentiels. En Chine, les acquisitions réalisées récemment ont renforcé l'implantation d'ALSTOM dans le tissu industriel local. En Asie/Pacifique, les commandes s'élèvent à € 750 millions, en augmentation de 48 % (33 % sur une base organique).

Les marchés au Moyen-Orient et en Afrique du Nord ont été particulièrement dynamiques en 2007/08. La forte activité commerciale du Groupe, tout particulièrement sur le segment des centrales à gaz, s'est accompagnée de plusieurs opportunités de services dans la région, ainsi que d'un contrat de pièces détachées et de réhabilitation en Algérie. Le montant des commandes au Moyen-Orient/Afrique atteint € 831 millions, soit une hausse de 72 %.

## Principales commandes reçues par les Secteurs Power en 2007/08

Les Secteurs Power ont reçu les principales commandes suivantes durant l'exercice 2007/08 :

Pays	Client	Secteur	Description
Afrique du Sud	Eskom	Power Systems	Turbines et autres équipements pour une centrale à charbon de 4,800 MW.
Algérie	Sonelgaz	Power Systems Power Service	Centrale à cycle ouvert GT13™ de 510 MW Contrat de pièces détachées
Allemagne	Vattenfall	Power Systems	Alternateurs pour turbines à vapeur de 2 x 820 MW
Australie	Delta Electricity	Power Systems	Centrale à cycle ouvert GT13™ de 650 MW
Bahreïn	Hidd Power Company	Power Service	Contrat d'exploitation et de maintenance
Brésil	Furnas	Power Systems	Équipements pour une centrale hydroélectrique de 4 x 217 MW
Brésil	CSA	Power Service	Contrat d'exploitation et de maintenance
Chine	Dong Fang	Power Systems	4 turbines à vapeur de 1 000 MW et leurs alternateurs pour l'îlot conventionnel d'une centrale nucléaire
Chine	Ertan Hydro Power Co.	Power Systems	Équipements pour une centrale hydroélectrique de 8 x 600 MW
Émirats arabes unis	Dubal	Power Systems	Centrale de cogénération GT13™ de 150 MW
Émirats arabes unis	Marubeni	Power Systems	Centrale à cycle combiné GT26™ de 2 000 MW et usine de dessalement
Finlande	TVO	Power Systems	Réhabilitation de turbines à vapeur pour centrales nucléaires
France	Electrabel	Power Systems	Centrale à cycle combiné GT26™ de 420 MW
Inde	Gujarat SEC	Power Systems Power Service	Centrale à cycle combiné GT26™ de 400 MW Contrat d'exploitation et de maintenance
Irlande	ESB	Power Systems Power Service	Centrale à cycle combiné GT26™ de 400 MW Contrat d'exploitation et de maintenance
Italie	Abruzzo Energia	Power Service	Contrat d'exploitation et de maintenance
Italie	Ergosud SpA	Power Service	Contrat d'exploitation et de maintenance
Koweït	Al Ghanim & Sons	Power Systems	Turbines et autres équipements pour une centrale à cycle ouvert GT13™ de 850 MW
Maroc	Abener	Power Systems Power Service	Turbines et autres équipements pour une centrale à cycle combiné GT13™ de 450 MW Contrat d'exploitation et de maintenance
Mexique	Iberinco	Power Systems	Réhabilitation de turbines à vapeur pour centrales nucléaires
Mexique	Fuerza y Energia de Hermosillo	Power Systems	Contrat d'exploitation et de maintenance
Ouganda	Bujagali Energy Ltd	Power Systems	Équipements pour une centrale hydroélectrique de 255 MW
Pays-Bas	Electrabel	Power Systems	Centrale à cycle combiné GT26™ de 870 MW
Royaume-Uni	E.ON	Power Systems	Centrale à cycle combiné GT26™ de 1 300 MW
Royaume-Uni	RWE	Power Systems Power Service	Centrale à cycle combiné GT26™ de 1 700 MW Contrat d'exploitation et de maintenance
Vietnam	Electricity of Vietnam	Power Systems	Équipements pour une centrale hydroélectrique de 6 x 400 MW

## CHIFFRE D'AFFAIRES

### Power Systems

Au cours de l'exercice 2007/08, le chiffre d'affaires de Power Systems s'est établi à € 7 768 millions, soit une croissance de 37 % par rapport à 2006/07 (35 % sur une base organique), conséquence des importantes commandes reçues au cours de l'exercice précédent. Le ratio commandes reçues/chiffre d'affaires se maintient à un niveau très élevé (à 1,5 contre 1,7 en 2006/07).

À l'exception de la région Moyen-Orient/Afrique, toutes les régions ont contribué à l'augmentation du chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires

en Europe s'est élevé à € 3 665 millions (47 % du chiffre d'affaires total), soit une augmentation de 79 % à structure réelle. Le chiffre d'affaires réalisé en Amérique du Nord (€ 1 348 millions soit 17 % du total du chiffre d'affaires) a progressé de 20 % à structure réelle, de 30 % sur une base organique. Le chiffre d'affaires en Amérique du Sud et en Amérique centrale a progressé de 16 % à € 475 millions. Le chiffre d'affaires réalisé dans la région Asie/Pacifique s'élève à € 1 472 millions (soit 19 % du chiffre d'affaires total), en augmentation de 29 %. Enfin, le chiffre d'affaires de la région Moyen-Orient/Afrique a diminué de 15 % à € 808 millions, alors que plusieurs contrats importants (notamment en Arabie Saoudite et à Dubaï) atteignent les phases finales d'exécution. Le niveau élevé des commandes reçues dans cette région au cours de l'année aura une influence notable sur le chiffre d'affaires des prochains exercices.

Le tableau ci-dessous présente la répartition géographique du chiffre d'affaires de Power Systems par région de destination :

#### Power Systems, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	% contrib	2007	% contrib	% Variation 2008/07	
					Réel	Org.
Europe	3 665	47 %	2 051	36 %	79 %	71 %
Amérique du Nord	1 348	17 %	1 119	20 %	20 %	30 %
Amérique du Sud et centrale	475	6 %	411	7 %	16 %	13 %
Asie/Pacifique	1 472	19 %	1 142	20 %	29 %	25 %
Moyen-Orient/Afrique	808	11 %	950	17 %	(15 %)	(14 %)
<b>Chiffre d'affaires par destination</b>	<b>7 768</b>	<b>100 %</b>	<b>5 673</b>	<b>100 %</b>	<b>37 %</b>	<b>35 %</b>

### Power Service

Le chiffre d'affaires du Secteur Power Service s'élève à € 3 602 millions en 2007/08, en croissance de 13 % (12 % sur une base organique) par rapport à l'exercice précédent.

L'Europe représente 34 % du chiffre d'affaires du Secteur avec € 1 241 millions, + 6 % par rapport à 2006/07.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires progresse de 26 % à € 1 154 millions (32 % du chiffre d'affaires total), bénéficiant du

dynamisme de l'ensemble des activités du Secteur et de l'acquisition de Power Systems Manufacturing aux États-Unis. Le chiffre d'affaires réalisé en Amérique centrale et Amérique du Sud augmente de 7 % à € 105 millions (3 % des ventes du Secteur). Le chiffre d'affaires de la région Asie/Pacifique progresse de 8 % (1 % sur une base organique) à € 642 millions soit 18 % du chiffre d'affaires du Secteur. Enfin, les ventes à destination de la région Moyen-Orient/Afrique s'élèvent à € 460 millions, en augmentation de 11 % grâce aux activités de service aux centrales à gaz au Moyen-Orient.

Le tableau suivant présente la répartition géographique du chiffre d'affaires de Power Service par destination :

**Power Service, données en base réelle**

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	% contrib	2007	% contrib	% Variation 2008/07	
					Réel	Org.
Europe	1 241	34 %	1 176	37 %	6 %	5 %
Amérique du Nord	1 154	32 %	914	29 %	26 %	28 %
Amérique du Sud et centrale	105	3 %	98	3 %	7 %	10 %
Asie/Pacifique	642	18 %	596	19 %	8 %	1 %
Moyen-Orient/Afrique	460	13 %	414	13 %	11 %	16 %
<b>Chiffre d'affaires par destination</b>	<b>3 602</b>	<b>100 %</b>	<b>3 198</b>	<b>100 %</b>	<b>13 %</b>	<b>12 %</b>

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET MARGE OPÉRATIONNELLE

### Power Systems

Le résultat opérationnel de Power Systems s'élève à € 415 millions en 2007/08, soit plus du double du montant réalisé en 2006/07 (€ 201 millions). La marge opérationnelle progresse de 3,5 % à 5,3 %. Cette évolution favorable résulte de l'augmentation du niveau

d'activité et de l'attention continue portée à l'exécution des projets et au maintien des coûts.

### Power Service

Le résultat opérationnel du Secteur Power Service atteint € 592 millions, + 16 % par rapport aux € 510 millions réalisés en 2006/07. La marge opérationnelle progresse de 15,9 % à 16,4 % sur une base réelle, grâce à la croissance des volumes associée à une meilleure productivité.

# Secteur Transport

Le Secteur Transport fournit, partout dans le monde, des produits, des systèmes et des services ferroviaires pour les transports urbains, régionaux et grandes lignes, ainsi que pour le transport de fret. ALSTOM conçoit, met au point, fabrique, met en service et maintient les matériels roulants pour ces différents modes. De plus, le Secteur développe, fabrique et met en œuvre des systèmes de contrôle et de supervision du trafic. Par ailleurs, le Groupe conçoit et pilote des projets de nouvelles lignes et propose à ses clients des programmes de maintenance et de rénovation garantissant la sécurité et la rentabilité de leurs installations. Dans ces différents domaines, l'offre du Secteur associe la fourniture de produits et services ou de solutions combinées de systèmes clés en main, selon les besoins propres de chaque client.

## Offre

### Trains (Matériel Roulant)

L'offre d'ALSTOM couvre tous types de véhicules ferroviaires, des tramways aux trains à très grande vitesse et aux locomotives. Leader mondial de la très grande vitesse, ALSTOM est numéro 2 sur le marché des tramways et des métros. Le Groupe est en outre l'un des premiers fournisseurs de trains de banlieue et régionaux, comme de locomotives (Source : ALSTOM). Présent dans le monde entier, ALSTOM offre à ses clients des solutions sur mesure sur chaque segment, élaborées à partir de plates-formes standardisées.

Outre différents centres d'excellence consacrés à la fabrication, l'activité Matériel Roulant est organisée en 5 centres d'excellence dédiés chacun à une ligne de produit, afin d'optimiser le niveau de qualité et de fiabilité de l'offre du Secteur :

- le groupe trains à grande et très grande vitesses, basé à La Rochelle (France), est chargé de la conception des trains devant circuler à plus de 250 km/h. Début février 2008, ALSTOM a dévoilé son nouveau train à très grande vitesse AGV™, dont les principaux sous-systèmes ont fait l'objet d'essais poussés lorsqu'une rame prototype a battu le record du monde de vitesse sur rail (574,8 km/h) le 3 avril 2007 ;
- le groupe trains interurbains de Savigliano (Italie) est responsable des trains pendulaires PENDOLINO™ et des trains CORADIA™ « MINUETTO<sup>(5)</sup> » et X'TRAPOLIS™, qui circulent à des vitesses comprises entre 140 et 250 km/h ;
- le groupe trains régionaux est basé à Salzgitter (Allemagne). Il est en charge de la famille des trains CORADIA™, proposés en unités multiples électriques ou diesel, à un ou deux niveaux. Ces trains circulent à des vitesses comprises entre 100 et 180 km/h ;
- le groupe transports urbains de Valenciennes (France) est chargé de la conception de la nouvelle génération de CITADIS™, dont le « Tram-Train » CITADIS Dualis™, ainsi que des voitures de métro METROPOLIS™ ;

(5) MINUETTO est une marque de la société Trenitalia SpA.

- le groupe locomotives est basé à Belfort (France). Il est chargé de la conception de la nouvelle génération de locomotives PRIMA™.

Les centres d'excellence pour la fabrication sont répartis sur tous les continents.

### Infrastructures (voie et électrification)

La gamme de produits et services Infrastructures est destinée à la fois aux transports urbains et aux réseaux de grandes lignes, et englobe les activités suivantes :

- conception et construction de nouvelles lignes ;
- extension de lignes existantes ;
- modernisation de lignes existantes.

ALSTOM apporte son expérience et ses compétences de gestion de projet dans les domaines suivants :

- pose de voie (sur dalle béton ou sur ballast) ;
- électrification et alimentation électrique, y compris les sous-stations et les systèmes particuliers d'alimentation sans caténaire pour les lignes de tramway ;
- équipements électriques et mécaniques des gares ;
- maintenance de l'ensemble de l'infrastructure ferroviaire.

### Systèmes de contrôle du trafic ferroviaire (signalisation et système d'information)

L'activité Information Solutions fournit aux opérateurs ferroviaires et aux gestionnaires d'infrastructure des équipements garantissant l'efficacité et la sécurité de l'exploitation.

Sur le segment des grandes lignes, le Secteur offre une large gamme de produits, organisée autour de plusieurs centres d'excellence :

- systèmes de contrôle et de supervision des trains et modules électroniques, à Villeurbanne (France) ;
- systèmes d'enclenchement et équipement à la voie à Bologne (Italie) ;
- centres intégrés de contrôle et de sécurité à Meudon (France) ;
- solutions de transport urbain à Saint-Ouen (France) ;
- solutions de transport grandes lignes à Charleroi (Belgique) ;
- solutions optimisées de transport fret à São Paulo (Brésil).

Sur tous ces marchés, ALSTOM propose à la fois des produits et services et des solutions et systèmes intégrés, conformes aux normes européennes (système ATLAS™) ou américaines (solution « OTMS »).

Dans le domaine des transports urbains, l'offre va des solutions classiques de contrôle des trains aux systèmes sans conducteur. Ces derniers, tels que le système de contrôle des transports publics URBALIS™, reposent sur une architecture intégrant une technologie de contrôle du trafic basé sur la communication en réseau (CBTC).

Les systèmes de signalisation sont complétés par une gamme de services et systèmes d'information, tels que :

- des systèmes d'information aux passagers (AGATE™ Media), embarqués ou en station ;
- des systèmes de sécurité (télévision en circuit fermé, téléphones d'urgence, etc.) ;
- des systèmes de contrôle et de supervision des trains (TCMS).

L'offre dans ce domaine couvre également les services de maintenance, de la simple fourniture de pièces détachées et de services de réparation à des contrats de maintenance avec engagement de disponibilité des équipements.

## Maintenance des trains et des infrastructures ferroviaires

Pour leurs trains, infrastructures et systèmes de signalisation, le Groupe propose à ses clients :

- des solutions logistiques performantes pour la fourniture de pièces ;
- des programmes de maintenance intégrale ;
- des services de modernisation ;
- une assistance technique et des services de gestion de la documentation.

La libéralisation progressive des marchés ferroviaires du monde entier, associée au recours croissant des entreprises ferroviaires au financement privé, ouvre de nouvelles perspectives de développement. ALSTOM conforte sa position de leadership dans ce secteur en aidant les opérateurs à optimiser leurs résultats grâce à une chaîne logistique plus performante, à un matériel roulant plus moderne et un parc de véhicules plus disponible.

## Des solutions complètes et intégrées

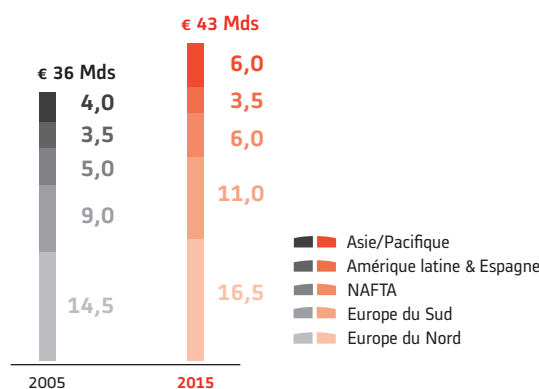
L'activité Systèmes propose des solutions clés en main. Agissant en tant que leader ou partenaire d'un groupement d'entreprises, ALSTOM pilote ou participe à la gestion de ces projets menés dans le cadre de contrats dits de « conception, construction, exploitation et maintenance » ou de partenariats public-privé. Le Secteur est présent sur les marchés des transports urbains (tramway ou métro) comme sur celui des grandes lignes (y compris la très grande vitesse). La gestion de ces projets englobe la conception, la construction, la mise en service et la maintenance, ainsi que la coordination financière, administrative et technique. Fort de son expérience et de ses compétences, le Groupe est en mesure de concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés et optimisés, couvrant le matériel roulant, les solutions d'information, l'infrastructure et la maintenance.

# Caractéristiques du secteur d'activité

## ÉVOLUTION DU MARCHÉ

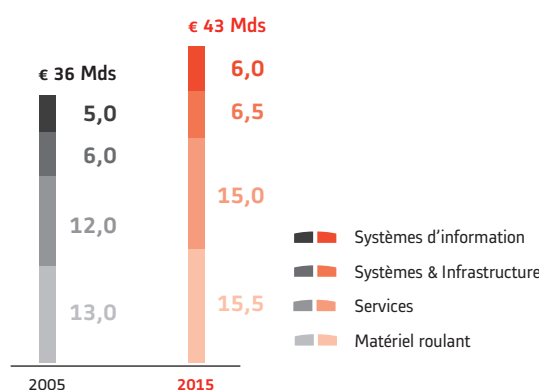
Les gouvernements s'intéressent de plus en plus au secteur ferroviaire, dans un contexte de contraintes environnementales, d'impératifs de mobilité, de croissance urbaine et de saturation du trafic routier, urbain, suburbain, ainsi que du trafic aérien sur moyenne distance. De ce fait, la demande de trains et d'équipements ferroviaires s'intensifie et entraîne une croissance du marché.

### Croissance du marché par région



Source : UNIFE-ALSTOM.

### Croissance du marché par ligne de produits



Source : UNIFE-ALSTOM.

Fin 2006, l'Union des Industries Ferroviaires Européennes (UNIFE) a évalué à environ € 36 milliards le marché mondial accessible à ses principaux membres en 2005. Ce marché devrait représenter € 43 milliards en 2015. Cette croissance concerne essentiellement le matériel roulant et les services, qui représentent plus de 80 % de la progression du marché accessible. Par ailleurs, les nouvelles opportunités de développement viendront essentiellement de la région Asie/Pacifique, qui représentera près de 15 % du marché accessible en 2015 contre 10 % en 2005.

Après le creux d'activité observé en 2004, le marché a retrouvé son dynamisme en 2007 et, portée par différents facteurs positifs, la croissance a dépassé les prévisions de l'UNIFE. Cette tendance devrait se poursuivre en 2008 et 2009.

## FACTEURS DE CROISSANCE DU MARCHÉ

### Préoccupations environnementales

Partout dans le monde, les besoins croissants de mobilité augmentent les nuisances environnementales : émissions de gaz à effet de serre, bruit et congestion urbaine. Parallèlement, l'opinion publique est de plus en plus sensible aux risques liés à l'environnement et au changement climatique. La création de nouvelles lignes ferroviaires et l'augmentation du trafic sur les réseaux existants sont des solutions concrètes et réalisables permettant de limiter ces nuisances et de répondre à ces préoccupations.

Le Secteur a l'ambition de contribuer à la performance environnementale des réseaux ferroviaires, en s'attachant à limiter la consommation énergétique (performance des moteurs, réduction du poids, nouveaux matériaux ou freinage à récupération d'énergie), à réduire les bruits internes et externes et l'impact général du matériel sur l'environnement pendant toute sa durée de vie.

Par ailleurs, le Secteur Transport veille à mesurer et limiter l'impact sur l'environnement de sa propre activité industrielle, grâce à un système de gestion environnementale permettant des améliorations constantes en la matière. Enfin, un centre d'excellence « Eco-design » a été créé en 2007.

### Urbanisation et congestion du trafic routier

Les projections de croissance démographique et économique des pays émergents tels que l'Inde, la Chine, le Brésil ou le Mexique restent très élevées et cette croissance a été plus rapide que le développement d'infrastructures ferroviaires au cours de ces dernières années. L'augmentation des besoins de transport, la congestion de plus en plus critique du trafic routier, l'accroissement de la pollution et l'amélioration des capacités de financement ont favorisé la mise en place d'importants programmes d'investissement dans des systèmes de transports urbains et suburbains.

Le but de ces programmes est de disposer de systèmes de transport efficaces, considérés comme déterminants pour soutenir la croissance économique, comme le démontrent les projets engagés à Delhi ou Mumbai, Shanghai ou Pékin, São Paulo ou Mexico. ALSTOM estime que ce mouvement ne pourra que s'amplifier et le Groupe est bien

positionné pour répondre aux besoins en matière de pose de voie, d'électrification, de signalisation et de matériel roulant.

Dans les pays développés, les déplacements de personnes sont également en augmentation. Le taux de possession de véhicules automobiles reste stable, mais les pressions exercées pour réduire la circulation des voitures dans les centres-villes sont de plus en plus fortes (péages, etc.). Parallèlement, les grands aéroports sont de plus en plus congestionnés. Dans ce contexte, la demande de solutions de transport urbain va croissant, de même que pour les systèmes ferroviaires à grande vitesse et/ou à forte capacité pour relier les grandes villes. Elle se traduira par la modernisation et l'amélioration des infrastructures existantes et par la mise en œuvre de nouveaux systèmes.

### Des solutions standards pour des produits sur mesure

L'émergence d'opérateurs privés modifie la perception des activités ferroviaires : solutions de mobilité par excellence, elles sont désormais également considérées comme des actifs dont la rentabilité doit être optimisée. Par conséquent, ces nouveaux clients sont demandeurs de solutions rapides, sûres, plus fiables et facilitant la maintenance.

Dans le même temps, ces opérateurs privés et les municipalités sont à l'affût d'idées permettant de les différencier, soit par rapport à leurs concurrents, soit pour capitaliser sur les atouts de leur région (comme le tramway de Reims, dont la forme avant évoque une coupe de champagne). Par ailleurs, en Europe, les processus d'investissement sont très décentralisés et les décideurs régionaux sont très attentifs aux attentes du public, que ce soit en termes de sécurité ou de connectivité à bord par exemple.

### Nouvelles opportunités sur le marché européen du fret

La libéralisation du fret s'est accompagnée de l'apparition de centaines de nouveaux acteurs et opérateurs, et de sociétés de location de matériel ferroviaire. Cette évolution majeure du marché a relancé le fret ferroviaire après des années de déclin dans plusieurs pays, comme l'Allemagne, la Suède ou la Pologne.

Ces nouveaux acteurs ont d'importants besoins d'équipements, de locomotives électriques et diesel, de pièces détachées et de services de maintenance, ainsi que de systèmes de signalisation embarquée (ERTMS) pour assurer les trafics transfrontaliers.

Le Secteur occupe une position de choix pour tirer parti du dynamisme de ce marché, notamment grâce à sa gamme de locomotives PRIMA™, à ses solutions ERTMS et à son expertise dans le domaine de la maintenance et de la logistique.

## Interopérabilité européenne

L'Union européenne encourage tout particulièrement les investissements destinés à développer les trafics transfrontaliers par l'intermédiaire de la construction de nouvelles lignes, de l'adaptation du réseau existant et de l'élaboration de normes européennes. Leader européen de la technologie ERTMS (*European Railway Traffic Management System*), le Secteur accompagne cette évolution.

## Position concurrentielle

Le Secteur Transport a solidement établi sa présence internationale grâce à une stratégie de croissance interne profitable sur les marchés existants et nouveaux, complétée par des acquisitions et alliances ciblées.

ALSTOM s'impose comme un leader mondial parmi les fournisseurs d'équipements et de services ferroviaires. Le Secteur Transport est numéro 1 de la très grande vitesse, numéro 2 pour les tramways et métros, et l'un des leaders sur les segments des rames automotrices électriques et diesel, des systèmes d'information, de traction et d'alimentation, ainsi que de la pose de voies. Les principaux concurrents d'ALSTOM dans le secteur du transport ferroviaire sont Bombardier et Siemens. (Source : ALSTOM).

L'offre inégalée de produits et de services constitue le principal atout du Secteur Transport. ALSTOM propose les solutions les mieux adaptées aux besoins de ses clients et garantit la parfaite intégration des différents éléments dans un système global.

Les avantages concurrentiels du Secteur Transport sont multiples :

- la compétitivité des coûts de cycle de vie des produits, et notamment la disponibilité des produits ;
- les performances obtenues, particulièrement en termes de fiabilité et de rapidité d'exécution ;
- les équipements et aménagements de confort pour les passagers, sur tout le matériel roulant ;
- les temps de développement ;
- le leadership technologique : AGV™, TGV<sup>(6)</sup>, trains pendulaires PENDOLINO™, systèmes de signalisation ERTMS, URBALIS™, APS (alimentation par le sol) pour les tramways sans caténaire, etc. ;
- une organisation à l'écoute de ses clients, axée sur la qualité du service et de l'assistance, reposant sur un large réseau mondial de sites d'ingénierie, de production et de services.

L'association de ces éléments concourt à la réussite du Secteur Transport.

## Recherche et développement

En 2007/08, de nombreux projets de R&D sont devenus réalité :

- AGV™ : le prototype de 7 voitures de cette quatrième génération de trains à très grande vitesse a été assemblé au premier semestre 2007 et a été testé pour la première fois en décembre de cette même année. Les essais statiques ont été achevés en mars dernier et les essais dynamiques débuteront mi-2008.
- CORADIA™ Continental : la première rame de ce nouveau train régional a été assemblée et testée avec succès en 2007. Le premier lot de 20 trains doit être livré en 2008.
- CITADIS™ : ce modèle de tramway, particulièrement bien accueilli (plus de 1 000 rames commandées à ce jour) a fait l'objet d'études complémentaires pour pouvoir circuler de façon optimale sur d'anciennes lignes de tramway, en Europe du Nord et de l'Est notamment. Un prototype est actuellement en construction à l'usine de Valenciennes (France) et les essais débuteront au deuxième trimestre 2008.
- URBALIS™ : cette solution de signalisation de transports urbains basée sur la technologie CBTC a fait l'objet d'améliorations et sera déployée pour la première fois sur la ligne 2 du métro de Pékin, à temps pour les Jeux Olympiques 2008.
- ATLAS™ : il s'agit de la solution de signalisation conçue par ALSTOM pour répondre à la norme européenne d'interopérabilité ferroviaire ERTMS (*European Rail Traffic Management System*). ALSTOM est l'un des chefs de file de la mise en œuvre des équipements en voie et embarqués propres à cette technologie : ligne Betuwe (Pays-Bas), ligne Mattstetten-Rothrist en Suisse, lignes à grande vitesse L3 et L4 en Belgique, et nouveaux trains pendulaires à grande vitesse PENDOLINO™ pour le Cisalpino, qui circule entre l'Italie et la Suisse.

Enfin, le record du monde de vitesse sur rail établi à 574,8 km/h le 3 avril 2007, qu'ALSTOM partage avec ses partenaires RFF et SNCF, est venu illustrer de façon éclatante la première place et l'expertise du Groupe dans le domaine des technologies ferroviaires de pointe.

## Stratégie

Le marché ferroviaire s'avère plus dynamique que prévu et cette croissance se manifeste sur des segments où le Secteur Transport est très bien positionné. Dans ce contexte, ALSTOM poursuit sa stratégie de croissance rentable et sélectionne avec soin ses nouvelles commandes.

(6) TGV est une marque de la SNCF.



Par ailleurs, le marché évolue vers une plus forte demande de solutions standard. ALSTOM a ainsi élaboré une stratégie de plates-formes qui permettra au Secteur de maximiser les avantages de la mutualisation des coûts de développement tout en sélectionnant les opportunités commerciales les mieux adaptées à ces plates-formes. La personnalisation indispensable des produits est ensuite assurée grâce à la conception modulaire et à des programmes spécifiques mis au point par ALSTOM. Le Secteur investit en outre dans de nouvelles plates-formes à forte valeur ajoutée, telles que l'AGV™, la quatrième génération de trains à très grande vitesse entièrement financée par ALSTOM et dévoilée en février 2008.

Ce contexte favorable permet également d'optimiser l'organisation industrielle du Secteur : ALSTOM investit par conséquent dans ses capacités de production, de façon à se rapprocher de ses clients tout

en réduisant ses coûts. Le Secteur réorganise aussi son réseau d'achat et développe des partenariats avec des fournisseurs sélectionnés afin d'obtenir un meilleur niveau de qualité, des économies d'échelle, ainsi que des opportunités de développement en commun. Enfin, ALSTOM développe son réseau de fournisseurs dans les pays à bas coût de main-d'œuvre.

Dernier volet de la stratégie du Secteur : poursuivre le développement de ses activités sur des marchés prometteurs tels que la Russie, l'Inde, la Chine et le Brésil, car ces pays ont de forts besoins de développement ou de rénovation de leurs réseaux ferroviaires et de leurs infrastructures de transport urbain. Le renforcement de la présence du Secteur sur ces marchés s'effectuera par le biais de partenariats ou de sociétés intégralement détenues par le Groupe.

## Principaux indicateurs financiers

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs financiers du Secteur Transport :

### Transport, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	% Variation 2008/07	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	17 283	15 239	13 %	17 %
Commandes reçues	7 467	5 388	39 %	40 %
Chiffre d'affaires	5 509	5 288	4 %	5 %
Résultat opérationnel	397	350	13 %	12 %
Marge opérationnelle	7,2 %	6,6 %		
Résultat d'exploitation	368	293	26 %	
Capitaux employés	(84)	(40)	110 %	

## Commentaires sur l'activité au cours de l'exercice

### COMMANDES REÇUES

Les commandes reçues par le Secteur Transport en 2007/08 atteignent € 7 467 millions, + 39 % par rapport à 2006/07 (40 % sur une base organique). Les prises de commandes reflètent un bon équilibre entre produits existants (TGV<sup>(7)</sup>, tramways) et nouveaux produits (Tram-Trains, nouvelle génération de trains régionaux CORADIA™ Lirex). D'un point de vue géographique, le Secteur a également gagné des

parts de marchés en dehors de son périmètre historique (notamment en Turquie, au Maroc, en Russie). L'Europe représente 78 % du total des commandes reçues, l'Amérique du Nord 9 %, l'Asie/Pacifique 8 %, l'Amérique du Sud et centrale 3 %, et le Moyen-Orient/Afrique 2 %.

L'urbanisation, les besoins en mobilité et la prise en compte des enjeux environnementaux ont soutenu la demande en Europe :

- en France, le marché est resté dynamique ; le Groupe a obtenu un contrat majeur de € 2,2 milliards pour la fourniture de 80 trains à très grande vitesse, ainsi que de nombreux contrats pour des trains régionaux, des métros et des Tram-Trains ;
- en Allemagne, la demande est restée élevée en particulier pour les trains régionaux ; Transport a remporté des contrats importants, autant pour la nouvelle plate-forme de trains régionaux CORADIA™ Lirex que pour la plate-forme plus mature CORADIA™ Lint ;
- au Royaume-Uni, l'opérateur du métro de Londres a renouvelé sa confiance à ALSTOM, en prolongeant le contrat de maintenance des métros de la Jubilee Line ;

(7) TGV est une marque de la SNCF.

- en Belgique, ALSTOM a obtenu un contrat majeur portant sur la mise à niveau de la signalisation du réseau national, sur la base de sa technologie SMARTLOCK™ ;
- plusieurs autres contrats ont été enregistrés dans les pays Scandinaves (trains PENDOLINO™), au Pays-Bas (tramways et contrat de rénovation), en Irlande (tramways) et en Turquie (tramways, métros).

Les commandes reçues en Europe s'élèvent à € 5 810 millions, contre € 4 112 millions l'an dernier.

En Amérique du Nord, le Secteur a obtenu un contrat pour la fourniture de 360 voitures supplémentaires pour le métro de New York ; les commandes enregistrées dans cette région en 2007/08 atteignent € 670 millions.

L'activité en Amérique du Sud et centrale s'est maintenue à un niveau élevé, en particulier dans le domaine des métros. Des projets majeurs sont aussi à l'étude dans les domaines de la très grande vitesse et des

transports régionaux. Les commandes reçues en Amérique du Sud et centrale s'élèvent à € 247 millions.

En Chine, Transport a concrétisé les opportunités offertes par le marché des métros en obtenant deux contrats importants (ligne 10 du métro de Shanghai et ligne 2 du métro de Nanjing) pour un total de 400 voitures. Sur le marché de la signalisation en Chine, ALSTOM a remporté une commande basée sur sa technologie URBALIS™ Evolution. Pour ce qui concerne les autres pays de la région Asie/Pacifique, le Secteur a remporté un contrat pour la fourniture de trains de banlieue pour le réseau des transports de la ville de Melbourne. Enfin, le Secteur a obtenu un contrat à Taipei dans le domaine de la signalisation. Au total, les commandes dans la région Asie/Pacifique atteignent € 563 millions en 2007/08.

Les commandes reçues au Moyen-Orient/Afrique s'élèvent à € 177 millions en 2007/08 ; elles comprennent un important contrat d'infrastructures pour le métro du Caire et un contrat de fourniture de locomotives au Maroc.

Le Secteur Transport a reçu les principales commandes suivantes en 2007/08 :

Pays	Description
Allemagne	Trains CORADIA™ Lirex pour des opérateurs allemands
Australie	Trains de banlieue X'TRAPOLIS™ pour le réseau de Melbourne
Belgique	Système de signalisation
Chine	Voitures de métro et système de contrôle pour le réseau de Shanghai
Chine	Voitures de métro pour le réseau de Nanjing
Espagne	Trains de banlieue pour l'opérateur national espagnol RENFE
États-Unis	Voitures de métro pour le réseau de New York
Finlande/Russie	Trains PENDOLINO™ pour la voie ferrée Helsinki/Saint-Pétersbourg
France	Trains à grande vitesse TGV * Duplex pour la SNCF
France	Tram-Trains CITADIS Dualis™ pour la SNCF
France	Voitures de métro pour la RATP, l'opérateur du réseau parisien
France	Rénovation de trains de banlieue RER de la ligne B en Ile-de-France
Irlande	Tramways CITADIS™ pour l'agglomération de Dublin
Pays-Bas	Tramways CITADIS™ pour l'agglomération de Rotterdam
Royaume-Uni	Contrat de maintenance sur 10 ans de la Jubilee Line du métro londonien

\* TGV est une marque de la SNCF.

## CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires de Transport s'est élevé à € 5 509 millions en 2007/08, soit + 4 % par rapport à 2006/07 (5 % sur une base organique).

Malgré un recul de 8 % du chiffre d'affaires à € 3 400 millions, l'Europe reste la première zone d'activité du Secteur, avec 62 % du chiffre d'affaires total. Les principaux contrats en cours d'exécution comprennent des trains régionaux, des locomotives et des TGV <sup>(8)</sup> en France, des métros pour la ville de Barcelone et des contrats de maintenance au Royaume-Uni. L'activité est soutenue aux États-Unis,

en augmentation de 48 % (61 % sur une base organique). Le chiffre d'affaires y atteint € 607 millions (11 % des ventes du Secteur), suite à l'exécution de plusieurs projets de métros aux États-Unis (la montée en puissance du métro de New York compensant l'achèvement des métros de Washington et d'Atlanta). Le chiffre d'affaires en Amérique du Sud et centrale diminue de 12 % à € 302 millions (5 % des ventes totales du Secteur), des contrats au Venezuela entrant en phase finale d'exécution. La progression de 27 % du chiffre d'affaires en Asie/Pacifique, à € 916 millions, résulte notamment des livraisons d'automotrices électriques et de locomotives en Chine. Enfin, le bon déroulement de projets en Tunisie, en Algérie et en Israël permet au Secteur d'augmenter son chiffre d'affaires au Moyen-Orient/Afrique de 135 %, à € 284 millions (soit 5 % du total des ventes).

Le tableau ci-dessous présente la répartition géographique du chiffre d'affaires du Secteur Transport par destination :

### Transport, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	% contrib.	2007	% contrib.	% Variation 2008/07	
					Réel	Org.
Europe	3 400	62 %	3 695	70 %	(8 %)	(8 %)
Amérique du Nord	607	11 %	409	8 %	48 %	61 %
Amérique du Sud et centrale	302	5 %	343	6 %	(12 %)	(14 %)
Asie/Pacifique	916	17 %	720	14 %	27 %	29 %
Moyen-Orient/Afrique	284	5 %	121	2 %	135 %	136 %
<b>Chiffre d'affaires par destination</b>	<b>5 509</b>	<b>100 %</b>	<b>5 288</b>	<b>100 %</b>	<b>4 %</b>	<b>5 %</b>

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET MARGE OPÉRATIONNELLE

Le résultat opérationnel du Secteur Transport s'est élevé à € 397 millions en 2007/08, soit 7,2 % du chiffre d'affaires. Il s'inscrit en augmentation de 13 % par rapport au résultat opérationnel de € 350 millions (6,6 % du chiffre d'affaires) réalisé en 2006/07, malgré

l'intensification des efforts de recherche et développement du Secteur. L'amélioration du résultat opérationnel est principalement due à l'augmentation des ventes, à l'amélioration des marges en carnet du fait d'une sélection plus rigoureuse des commandes enregistrées ces dernières années, à une meilleure gestion des projets et aux réductions de coûts obtenues grâce à la stratégie de plate-forme mise en œuvre.

(8) TGV est une marque de la SNCF.

# Corporate & autres

Corporate et autres comprend toutes les unités supportant les coûts de siège, le Réseau International, et, jusqu'à leur vente en octobre 2007, quelques unités en Inde qui n'étaient pas incluses dans les Secteurs.

Le tableau ci-dessous présente les principales informations financières concernant Corporate & autres :

## Corporate et autres, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	% Variation 2008/07	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	-	19	N/A	N/A
Commandes reçues	35	48	N/A	N/A
Chiffre d'affaires	29	49	N/A	N/A
Résultat opérationnel	(109)	(104)	N/A	N/A
Résultat d'exploitation	(148)	(165)	N/A	
Capitaux employés	(128)	(248)	N/A	

Le résultat opérationnel de Corporate et autres s'est élevé à € (109) millions en 2007/08, contre € (104) millions en 2006/07. Ce résultat inclut une charge de € 17 millions relative au plan d'actionnariat salarié mis en œuvre par ALSTOM en 2007/08.

# Analyse opérationnelle et financière

1

Activité du Groupe

Le Groupe a adopté, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> avril 2005, l'option offerte par l'amendement à l'IAS 19, qui permet de comptabiliser directement en capitaux propres, après prise en compte des effets d'impôt différé, l'ensemble des écarts actuariels. Le traitement concerne aussi les effets de plafonnement des actifs de couverture relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies.

Auparavant, le Groupe appliquait la méthode du corridor selon laquelle les écarts actuariels supérieurs à 10 % de la valeur la plus élevée entre le montant de l'engagement futur et la valeur de marché des fonds

investis sont comptabilisés en résultat sur la durée probable de vie active résiduelle des salariés.

L'incidence de ce changement de méthode sur les capitaux propres du Groupe est de € (1 008) millions au 31 mars 2005, € (1 052) millions au 31 mars 2006 et € (896) millions au 31 mars 2007. Celle sur le résultat net du Groupe est positive et s'élève à € 80 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2006 et à € 99 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2007.

## COMPTE DE RÉSULTAT

Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	% Variation 2008/07	
			Réel	Organique
Chiffre d'affaires	16 908	14 208	19 %	19 %
Coût des ventes	(13 761)	(11 586)	19 %	18 %
Frais de recherche et de développement	(554)	(456)	21 %	21 %
Frais commerciaux	(619)	(567)	9 %	10 %
Frais administratifs	(679)	(642)	6 %	5 %
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 295</b>	<b>957</b>	<b>35 %</b>	<b>35 %</b>
Marge opérationnelle	7,7 %	6,7 %		

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'élève à € 16 908 millions en 2007/08, contre € 14 208 millions en 2006/07, ce qui représente une augmentation de 19 % (à structure réelle comme sur une base organique).

Les trois Secteurs ont contribué à cette augmentation : le chiffre d'affaires de Power Systems progresse de 37 % (35 % sur une base organique), de € 5 673 millions en 2006/07 à € 7 768 millions en 2007/08 ; le chiffre d'affaires de Power Service augmente de 13 % (12 % sur une base organique), passant de € 3 198 millions à € 3 602 millions, et Transport porte son chiffre d'affaires de € 5 288 millions à € 5 509 millions, soit une croissance de 4 % (5 % sur une base organique).

### Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et de développement ont progressé de 21 % à € 554 millions en 2007/08, contre € 456 millions en 2006/07.

Avant effet de la capitalisation et des amortissements, les dépenses de recherche et de développement ont augmenté de 28 %, passant de € 440 millions à € 561 millions. Cette augmentation est notamment

due aux développements du programme du train à très grande vitesse de nouvelle génération (AGV™) et du programme ERTMS pour Transport, aux programmes de captage du CO<sub>2</sub>, ainsi qu'aux développements dans les turbines à vapeur et à gaz pour Power Systems.

### Frais commerciaux et administratifs

Les frais commerciaux et administratifs s'élèvent à € 1 298 millions en 2007/08, contre € 1 209 millions en 2006/07.

Les frais commerciaux et administratifs ont été strictement maîtrisés tout au long de 2007/08. Les frais commerciaux se sont établis à € 619 millions, soit 3,7 % du chiffre d'affaires contre 4,0 % au cours de l'exercice précédent. Les dépenses prennent en compte une activité croissante en matière d'appels d'offres, et le renforcement du réseau commercial dans les pays présentant un fort potentiel de croissance. Les frais administratifs se sont élevés à € 679 millions, soit 4,0 % du chiffre d'affaires contre 4,5 % l'exercice précédent. Un certain nombre de projets spécifiques devant permettre d'améliorer la performance future ont été développés, tels que des programmes d'approvisionnement et de standardisation chez Transport et des outils de gestion des relations clients chez Power Service.

## Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'élève à € 1 295 millions, soit 7,7 % du chiffre d'affaires, contre € 957 millions pour l'exercice 2006/07, ou 6,7 % du chiffre d'affaires. Cette amélioration importante du résultat opérationnel (+ 35 % à la fois à structure réelle et sur une base organique)

s'explique par un niveau d'activité soutenu, une meilleure qualité du carnet de commandes découlant de prix de vente plus favorables obtenus sur certains marchés, une plus grande sélectivité dans les prises de commandes ces dernières années, ainsi que par l'effort constant de réduction des coûts et d'amélioration de l'exécution des projets.

### Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007 *	% Variation 2008/07
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 295</b>	<b>957</b>	<b>35 %</b>
Coûts de restructuration	(35)	(68)	(49 %)
Autres produits (charges) non opérationnels	(39)	(63)	(38 %)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 221</b>	<b>826</b>	<b>48 %</b>
Résultat financier	(69)	(111)	(38 %)
Impôts sur les bénéfices	(291)	(145)	101 %
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	1	-	N/A
Activités cédées ou en cours de cession	-	(32)	(100 %)
Intérêts des minoritaires	(10)	9	N/A
<b>Résultat net</b>	<b>852</b>	<b>547</b>	<b>56 %</b>

\* Retraité suite au changement de méthode comptable relatif aux engagements de retraites.

## Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation s'élève à € 1 221 millions pour l'exercice 2007/08, contre € 826 millions pour l'exercice 2006/07 (le résultat d'exploitation de l'exercice 2006/07 est retraits des effets liés au changement de méthode de comptabilisation des retraites ; il s'établissait à € 727 millions avant ce retraitement), et découle des évolutions suivantes :

- amélioration du résultat opérationnel qui passe de € 957 millions à € 1 295 millions ;
- diminution des coûts de restructuration, de € (68) millions en 2006/07 à € (35) millions en 2007/08 ;
- baisse des autres charges non opérationnelles, qui s'élèvent à € (39) millions (dont une moins-value relative à la réévaluation d'une option croisée d'achat et de vente conclue lors de la cession de l'activité Marine), à comparer à € (63) millions sur 2006/07 (comprenant une amende reçue de la Commission européenne relative aux activités de Transmission et Distribution cédées en 2004).

## Résultat financier

Malgré les coûts supportés sur l'exercice pour racheter une partie significative de la dette sur les marchés, les charges financières ont fortement diminué : elles représentent € (69) millions en 2007/08, comparées à € (111) millions sur l'exercice précédent, ce qui reflète

l'évolution de la position de trésorerie du Groupe. Celle-ci est passée d'une position d'endettement net de € (64) millions au 31 mars 2007 à une position de trésorerie nette de € 904 millions au 31 mars 2008.

## Impôt sur les bénéfices

La charge d'impôt au titre de l'exercice 2007/08 s'élève à € (291) millions, contre € (145) millions au titre de l'exercice 2006/07, principalement du fait de l'augmentation significative du résultat avant impôt (€ 1 152 millions en 2007/08 contre € 715 millions en 2006/07). La charge d'impôt au titre de l'exercice 2007/08 comprend une charge d'impôt courant de € (194) millions (contre € (168) millions sur 2006/07) et une charge d'impôt différé de € (97) millions (contre un produit d'impôt différé de € 23 millions sur 2006/07).

Le taux d'impôt effectif se monte à 25 % environ en 2007/08.

## Activités cédées ou en cours de cession

Aucune des cessions réalisées sur l'exercice 2007/08 n'était représentative d'activités pouvant être classées comme « activités cédées ou en cours de cession ». Au 31 mars 2007, la contribution des activités cédées ou en cours de cession s'élevait à € (32) millions et concernait les activités Marine.

## Résultat net part du Groupe

Du fait d'un résultat d'exploitation plus élevé et de la réduction des charges financières, et malgré l'augmentation de la charge d'impôt, le résultat net part du Groupe s'élève à € 852 millions, en forte augmen-

tation par rapport au résultat net de l'exercice précédent qui s'élevait à € 547 millions (le résultat net de 2006/07 est retraité des effets liés au changement de méthode de comptabilisation des retraites ; il s'établissait à € 448 millions avant ce retraitement).

## BILAN

### Total Groupe, données en base réelle

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007 *	Variation 2008/07
Goodwill	3 767	3 510	257
Immobilisations incorporelles	1 322	1 191	131
Immobilisations corporelles	1 501	1 370	131
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	62	34	28
Autres actifs non courants	635	812	(177)
Impôts différés	1 070	1 307	(237)
<b>Actifs non courants</b>	<b>8 357</b>	<b>8 224</b>	<b>133</b>
Actifs du besoin en fonds de roulement	10 703	9 008	1 695
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	170	197	(27)
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 115	1 907	208
<b>Actifs courants</b>	<b>12 988</b>	<b>11 112</b>	<b>1 876</b>
<b>Actifs</b>	<b>21 345</b>	<b>19 336</b>	<b>2 009</b>

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007 *	Variation 2008/07
Capitaux propres (Part du groupe et intérêts minoritaires)	2 245	1 375	870
Provisions (courantes et non courantes)	1 761	2 061	(300)
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	818	999	(181)
Dette financière (courante et non courante)	1 927	2 822	(895)
Impôts différés	3	50	(47)
Passifs du besoin en fonds de roulement (hors provisions)	14 591	12 029	2 562
<b>Passifs</b>	<b>21 345</b>	<b>19 336</b>	<b>2 009</b>

\* Retraité suite au changement de méthode comptable relatif aux engagements de retraites.

## Goodwill et immobilisations incorporelles

Le goodwill s'élève à € 3 767 millions au 31 mars 2008, contre € 3 510 millions au 31 mars 2007. Cette augmentation résulte principalement des goodwill provenant des acquisitions réalisées sur la période (principalement Ecotècnia et Wuhan Boilers).

Les immobilisations incorporelles comprennent les immobilisations incorporelles acquises et la capitalisation des coûts de développement. Elles s'élèvent à € 1 322 millions au 31 mars 2008, contre € 1 191 millions au 31 mars 2007. Cette augmentation est principalement due à la valorisation à la juste valeur des immobilisations incorporelles acquises d'Ecotècnia et de PSM.

La part capitalisée des coûts de développement s'élève à € 124 millions en 2007/08 contre € 115 millions en 2006/07. La charge d'amortissement des coûts de développement est de € (55) millions en 2007/08 contre € (72) millions en 2006/07.

Les immobilisations incorporelles acquises résultent principalement de l'affectation du prix d'achat relatif à l'acquisition d'ABB-ALSTOM Power en 1999 et 2000. La charge d'amortissement des immobilisations incorporelles acquises est de € (62) millions en 2007/08 contre € (59) millions en 2006/07.

## Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles s'élevaient à € 1 501 millions au 31 mars 2008 contre € 1 370 millions au 31 mars 2007.

Les dépenses d'investissement, hors coûts de développement capitalisés, ont augmenté de 34 %, passant de € 280 millions sur 2006/07 à € 374 millions sur 2007/08. Ces investissements ont pour principal objectif de renforcer la base industrielle du Groupe et d'accroître sa capacité de production dans les régions à forte croissance. En 2007/08, les principales dépenses d'investissement ont porté sur la construction d'une nouvelle usine à Chattanooga (USA), d'une nouvelle fonderie à Elblag (Pologne), sur l'extension d'une unité de fabrication d'ailettes de turbines à Morelia (Mexique), sur l'accroissement de la capacité du site de production d'équipements hydroélectriques à Tianjin (Chine), ainsi que sur la mise à niveau d'un certain nombre de sites industriels du Secteur Transport dans le cadre de la stratégie de plate-forme du Groupe.

## Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants s'élevaient à € 635 millions au 31 mars 2008 contre € 812 millions au 31 mars 2007. Au 31 mars 2008, les autres actifs non courants comprennent principalement des créances financières sur des contrats de location de longue durée de trains et d'équipements associés conclus avec un exploitant de métro à Londres (pour un montant de € 546 millions au 31 mars 2008 contre € 654 millions au 31 mars 2007), ainsi que les excédents des actifs de couverture des engagements de retraite, des prêts à long terme et des dépôts.

## Besoin en fonds de roulement

Au 31 mars 2008, le besoin en fonds de roulement (défini comme les actifs courants hors trésorerie et équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement, diminués des passifs courants hors dettes financières courantes et incluant les provisions non courantes) est de € (5 649) millions contre € (5 082) millions au 31 mars 2007. Cette amélioration, qui découle pour partie du haut niveau de commandes reçues, est aussi la conséquence d'une gestion plus rigoureuse du besoin en fonds de roulement du Groupe.

## Impôts différés actifs

Les impôts différés actifs nets s'élevaient à € 1 067 millions au 31 mars 2008 par rapport à € 1 257 millions au 31 mars 2007.

Au 31 mars 2008, le Groupe a analysé pour chaque juridiction le caractère recouvrable de ses impôts différés actifs, sur la base de son plan d'affaires à trois ans, extrapolé quand cela était nécessaire. Cet examen a conduit à la non-comptabilisation d'une partie des impôts différés actifs existants, à hauteur de € 851 millions au 31 mars 2008 contre € 1 184 millions au 31 mars 2007.

## Provisions courantes et non courantes

Au 31 mars 2008, les provisions courantes et non courantes s'élevaient à € 1 761 millions contre € 2 061 millions au 31 mars 2007. Cette diminution nette comprend une baisse des provisions sur contrats achevés à hauteur de € 254 millions et des provisions pour restructuration pour € 63 millions.

## Capitaux propres - part du Groupe et intérêts minoritaires

Les capitaux propres au 31 mars 2008 s'élevaient à € 2 245 millions, y compris les intérêts minoritaires, contre € 1 375 millions au 31 mars 2007 (ce dernier montant étant retraité des effets liés au changement de méthode de comptabilisation des retraites ; les capitaux propres au 31 mars 2007 s'établissaient à € 2 271 millions avant ce retraitement). Cette évolution est la résultante du résultat net (part du Groupe et part des intérêts minoritaires) de l'exercice à hauteur de € 862 millions, de l'augmentation de capital liée à l'émission de nouvelles actions pour les plans d'options de souscription d'actions et le nouveau plan d'actionnariat salarié pour un total de € 100 millions, ainsi que des versements de dividendes pour € (117) millions.

## Dettes financières

La dette financière brute s'élève à € 1 927 millions au 31 mars 2008, contre € 2 822 millions au 31 mars 2007, soit une baisse de € 895 millions. Cette baisse s'explique principalement par le rachat d'obligations avant leur échéance à hauteur de € 866 millions (en valeur nominale) pendant l'exercice 2007/08.

Voir la Note 26 aux comptes consolidés pour des éléments complémentaires relatifs à la dette financière.



## LIQUIDITÉS ET RESSOURCES FINANCIÈRES

Le tableau suivant présente le détail d'indicateurs issus du tableau des flux de trésorerie consolidés :

### Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies - hors variation du besoin en fonds de roulement	1 195	565
Variation du besoin en fonds de roulement	897	524
<b>Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies</b>	<b>2 092</b>	<b>1 089</b>
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements des activités poursuivies	(896)	118
Variation nette de la trésorerie liée au financement des activités poursuivies	(957)	(596)
Trésorerie et équivalents de trésorerie transférés des actifs non courants détenus en vue de la vente	-	29
Incidence des variations de taux de conversion	(33)	(30)
Autres variations	2	(4)
<b>Augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>208</b>	<b>606</b>

Au cours de l'exercice 2007/08, le cash flow libre a atteint le niveau record de € 1 635 millions. Comme indiqué au paragraphe « Utilisation et réconciliation des indicateurs financiers différents des principes comptables généralement admis », le cash flow libre est calculé comme la variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies, moins les dépenses d'immobilisations corporelles et incorporelles (incluant les coûts de développement capitalisés), nettes des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

### Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies s'élève à € 2 092 millions en 2007/08 contre € 1 089 millions en 2006/07.

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies avant variation du besoin en fonds de roulement est de € 1 195 millions en 2007/08. Ce montant représente la trésorerie générée par le résultat net après élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie (les provisions étant incluses dans la définition du besoin en fonds de roulement, elles ne sont pas incluses dans l'élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie) et avant variation du besoin en fonds de roulement.

Le besoin en fonds de roulement du Groupe s'est amélioré de € 897 millions, ce qui s'explique principalement par :

- une augmentation de € 502 millions des stocks ;
- une diminution de € 318 millions des provisions ;
- une augmentation de € 1 825 millions du passif net des contrats de construction en cours (essentiellement due aux avances à la commande reçues des clients).

### Variation nette de la trésorerie liée aux investissements

La variation nette de la trésorerie liée aux investissements des activités poursuivies s'élève à € (896) millions au cours de l'exercice 2007/08. Ce montant comprend principalement :

- les dépenses d'investissement à hauteur de € (498) millions, y compris les coûts de développement capitalisés pour un montant de € (124) millions ;
- les coûts d'acquisition d'activités pour € (425) millions.

La variation nette de la trésorerie liée aux investissements des activités poursuivies était de € 118 millions en 2006/07. Cette variation comprenait le remboursement d'un dépôt de garantie de € 700 millions afférent à l'ancien programme de cautions du Groupe.

Les Notes 5.B et 4 aux comptes consolidés contiennent des éléments complémentaires concernant respectivement les dépenses d'investissement et les coûts d'acquisition d'activités.

### Variation nette de la trésorerie liée au financement

La variation nette de la trésorerie liée au financement des activités poursuivies est de € (957) millions en 2007/08. Ce montant inclut principalement une augmentation de capital de € 100 millions (suite à l'émission d'actions par suite de levées d'options de souscription d'actions et du nouveau plan d'actionnariat salarié), le remboursement d'emprunts pour € (956) millions et le paiement de dividendes pour € (117) millions.

## Trésorerie nette/(dette nette)

Du fait des éléments décrits ci-dessus, la trésorerie et équivalents de trésorerie ont augmenté de € 208 millions au cours de l'exercice 2007/08 après avoir augmenté de € 606 millions au cours de l'exercice 2006/07. ALSTOM est passé d'une position d'endettement net de € (64) millions au 31 mars 2007 à une position de trésorerie nette de € 904 millions au 31 mars 2008 :

### Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007
<b>Trésorerie nette/(endettement net) au début de la période</b>	<b>(64)</b>	<b>(1 248)</b>
Augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie	208	606
Augmentation (diminution) des valeurs mobilières de placement et des autres actifs financiers courants	(49)	175
Remboursement des emprunts courants et non courants	956	335
Diminution des dettes sur contrats de location-financement	38	38
Dette nette des entités acquises à leur date d'acquisition	(210)	-
Effet net des variations de taux de conversion et autres variations	25	30
<b>Trésorerie nette/(endettement net) en fin de période</b>	<b>904</b>	<b>(64)</b>

Les Notes 25, 26, 27, 31 et 34 aux comptes consolidés fournissent des informations complémentaires, respectivement, sur les sujets suivants :

- l'analyse des engagements de retraites et avantages assimilés ;
- la nature et la maturité de la dette financière ;
- la politique du Groupe en matière de gestion du risque financier, y compris les risques de change, de taux d'intérêt, de crédit et de liquidité ;
- les engagements hors bilan et les engagements de location ; et
- les événements postérieurs à la clôture.

## UTILISATION ET RÉCONCILIATION DES INDICATEURS FINANCIERS DIFFÉRENTS DES PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRALEMENT ADMIS

Cette section présente les indicateurs financiers qui ne répondent pas aux principes comptables généralement admis.

Selon les règles de l'Autorité des marchés financiers (« AMF »), un indicateur financier différent des principes comptables généralement admis est une mesure numérique de la performance financière passée ou future, une position financière ou une variation de trésorerie qui exclut des montants, ou est sujette à des ajustements qui ont pour effet d'exclure des montants qui sont inclus dans l'indicateur le plus proche calculé et présenté suivant les principes comptables généralement admis faisant partie du compte de résultat, du bilan et du tableau de variation des flux de trésorerie consolidés, ou qui inclut des montants, ou est sujette à des ajustements qui ont pour effet d'inclure des montants qui sont exclus de l'indicateur le plus directement comparable ainsi calculé et présenté. À cet égard, les principes comptables font référence aux normes comptables internationales (IFRS).

### Cash flow libre

Le cash flow libre se définit comme la variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies, moins les dépenses d'immobilisations corporelles et incorporelles (incluant les coûts de développement capitalisés), nettes des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, et après élimination de la variation des cessions de créances clients considérées comme un moyen de financement de l'activité. En particulier, le cash flow libre n'inclut pas le montant de trésorerie généré par les cessions d'activité.

L'indicateur financier le plus directement comparable (en normes IFRS) au cash flow libre est la variation nette de trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies et un rapprochement entre ces deux indicateurs est présenté ci-dessous :

#### Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007
<b>Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies</b>	<b>2 092</b>	<b>1 089</b>
Élimination de la variation des cessions des créances clients	-	34
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (incluant les coûts de développement capitalisés)	(498)	(395)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	41	17
<b>Cash flow libre</b>	<b>1 635</b>	<b>745</b>

ALSTOM utilise le cash flow libre à la fois à des fins d'analyses internes et pour sa communication externe car le Groupe estime qu'il apporte un éclairage pertinent sur le montant réel de trésorerie générée ou utilisée par l'exploitation.

## Capitaux employés

Les capitaux employés sont définis comme étant la somme du goodwill, des actifs incorporels, des immobilisations corporelles, des autres actifs non courants (à l'exclusion des excédents d'actifs de couverture et des actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière), des actifs courants (à l'exclusion des valeurs mobilières de placement, des autres actifs financiers courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie), moins les provisions courantes et non courantes, et les passifs courants (à l'exclusion des provisions courantes et de la dette financière courante).

Les capitaux employés par Secteur et pour l'ensemble du Groupe sont présentés en Note 5 aux comptes consolidés.

Les capitaux employés sont utilisés à la fois à des fins d'analyses internes et pour la communication externe dans la mesure où ils apportent un éclairage sur le montant des ressources financières utilisées par un Secteur ou par le Groupe, et sur la profitabilité d'un Secteur ou du Groupe par rapport aux ressources utilisées.

#### Total Groupe, données en base réelle

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007
Actifs non courants (hors impôts différés et actifs non-courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière)	6 741	6 263
Actifs courants (hors trésorerie et équivalent trésorerie)	10 873	9 205
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers	(170)	(197)
Excédent des actifs de couverture des engagements de retraite	(17)	(11)
Passifs courants (hors provisions courantes et dettes financières courantes)	(14 591)	(12 029)
Provisions courantes et non courantes	(1 761)	(2 061)
<b>Capitaux employés</b>	<b>1 075</b>	<b>1 170</b>

## Trésorerie nette/(dette nette)

La trésorerie nette/(dette nette) est définie comme la trésorerie et équivalents de trésorerie, les valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants, et les actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière, diminués de la dette financière courante et non courante.

### Total Groupe, données en base réelle

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 115	1 907
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers	170	197
Actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	546	654
<i>moins :</i>		
Dettes financières courantes	619	125
Dettes financières non-courantes	1 308	2 697
<b>Trésorerie nette/(dette nette)</b>	<b>904</b>	<b>(64)</b>

## Données organiques

Les chiffres présentés dans cette section incluent des indicateurs de performance présentés à structure réelle et sur une base organique. Les chiffres sont présentés sur une base organique afin d'éliminer l'incidence des modifications de périmètre et de la conversion en euros des comptes libellés en devises étrangères.

Le Groupe utilise les chiffres présentés sur une base organique à la fois à des fins d'analyses internes et pour sa communication externe car il estime qu'ils permettent d'analyser et d'expliquer les variations d'une période à une autre. Cependant, ces chiffres présentés sur une base organique ne sont pas des indicateurs de performance selon les principes comptables IFRS.

Pour calculer les chiffres sur une base organique, les chiffres présentés sur une base réelle sont ajustés comme suit :

- retraitement des chiffres réels de 2006/07 avec les taux de change utilisés dans les comptes consolidés pour l'exercice clos 31 mars 2008, pour le carnet de commandes, les commandes reçues, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ;
- ajustements liés aux modifications de périmètres, sur ces mêmes indicateurs, à la fois pour l'exercice 2006/07 (retraitement des cessions d'activités) et pour l'exercice 2007/08 (retraitement des acquisitions d'activités).

Le tableau qui suit présente l'estimation de l'incidence des variations de taux de change et des variations de périmètre pour tous les indicateurs publiés dans ce document, à la fois à structure réelle et sur une base organique.

## ALSTOM – Données organiques 2007/08

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2007				2008				
	Données réelles	Effet change	Effet périmètre	Données organiques	Données réelles	Effet périmètre	Données organiques	% Var Act. 2008/07	% Var Org. 2008/07
Power Systems	11 873	(340)	-	11 533	16 039	(717)	15 322	35 %	33 %
Power Service	5 219	(183)	(157)	4 879	5 900	(153)	5 747	13 %	18 %
Transport	15 239	(507)	-	14 732	17 283	-	17 283	13 %	17 %
Corporate & autres	19	(2)	(23)	(6)	-	-	-	(100 %)	(100 %)
<b>Carnet de commandes</b>	<b>32 350</b>	<b>(1 032)</b>	<b>(180)</b>	<b>31 138</b>	<b>39 222</b>	<b>(870)</b>	<b>38 352</b>	<b>21 %</b>	<b>23 %</b>
Power Systems	9 535	(181)	(46)	9 308	11 569	(228)	11 341	21 %	22 %
Power Service	4 058	(151)	-	3 907	4 401	(164)	4 237	8 %	8 %
Transport	5 388	(47)	-	5 341	7 467	-	7 467	39 %	40 %
Corporate & autres	48	1	(19)	30	35	-	35	(27 %)	17 %
<b>Commandes reçues</b>	<b>19 029</b>	<b>(378)</b>	<b>(65)</b>	<b>18 586</b>	<b>23 472</b>	<b>(392)</b>	<b>23 080</b>	<b>23 %</b>	<b>24 %</b>
Power Systems	5 673	(113)	(26)	5 534	7 768	(287)	7 481	37 %	35 %
Power Service	3 198	(109)	-	3 089	3 602	(138)	3 464	13 %	12 %
Transport	5 288	(48)	-	5 240	5 509	-	5 509	4 %	5 %
Corporate & autres	49	1	(22)	28	29	-	29	(41 %)	4 %
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>14 208</b>	<b>(269)</b>	<b>(48)</b>	<b>13 891</b>	<b>16 908</b>	<b>(425)</b>	<b>16 483</b>	<b>19 %</b>	<b>19 %</b>
Power Systems	201	(4)	1	198	415	(9)	406	106 %	105 %
Power Service	510	(19)	-	491	592	(19)	573	16 %	17 %
Transport	350	5	-	355	397	-	397	13 %	12 %
Corporate & autres	(104)	2	(3)	(105)	(109)	-	(109)	5 %	4 %
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>957</b>	<b>(16)</b>	<b>(2)</b>	<b>939</b>	<b>1 295</b>	<b>(28)</b>	<b>1 267</b>	<b>35 %</b>	<b>35 %</b>
Power Systems	3,5 %			3,6 %	5,3 %		5,4 %		
Power Service	15,9 %			15,9 %	16,4 %		16,5 %		
Transport	6,6 %			6,8 %	7,2 %		7,2 %		
Corporate & autres	N/A			N/A	N/A		N/A		
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>6,7 %</b>			<b>6,8 %</b>	<b>7,7 %</b>		<b>7,7 %</b>		
Chiffre d'affaires	14 208	(269)	(48)	13 891	16 908	(425)	16 483	19 %	19 %
Coût des ventes	(11 586)	225	43	(11 318)	(13 761)	361	(13 400)	19 %	18 %
Frais de R&D	(456)	7	-	(449)	(554)	9	(545)	21 %	21 %
Frais commerciaux	(567)	10	2	(555)	(619)	8	(611)	9 %	10 %
Frais généraux et administratifs	(642)	11	1	(630)	(679)	19	(660)	6 %	5 %
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>957</b>	<b>(16)</b>	<b>(2)</b>	<b>939</b>	<b>1 295</b>	<b>(28)</b>	<b>1 267</b>	<b>35 %</b>	<b>35 %</b>

1

Activité du Groupe

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE RÉSULTAT

Monsieur le Président du Conseil d'administration,

En notre qualité de Commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) N° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les prévisions de résultat du groupe ALSTOM incluses dans le chapitre 1 de son Document de Référence daté du 23 mai 2008, relative au rapport de gestion sur les comptes consolidés au 31 mars 2008.

Ces prévisions et les hypothèses significatives qui les sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du règlement (CE) N° 809/2004 et des recommandations CESR relatives aux prévisions.

Il nous appartient d'exprimer, dans les termes requis par l'annexe I, point 13.3 du règlement (CE) N° 809/2004, une conclusion sur le caractère adéquat de l'établissement de ces prévisions.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Ces travaux ont comporté une évaluation des procédures mises en place par la direction pour l'établissement des prévisions ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe ALSTOM. Ils ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires permettant d'obtenir

l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

A notre avis :

- les prévisions ont été adéquatement établies sur la base indiquée,
- la base comptable utilisée aux fins de cette prévision est conforme aux méthodes comptables appliquées par le Groupe ALSTOM pour l'établissement de ses comptes consolidés au 31 mars 2008.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt du Document de Référence auprès de l'AMF et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Neuilly-sur-Seine, le 23 mai 2008

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Dominique Descours

Gilles Puissochet





## 2 | INFORMATIONS FINANCIÈRES

### 55 Comptes consolidés

- 55 Comptes de résultat consolidés
- 56 Bilans consolidés
- 58 Tableau des flux de trésorerie consolidés
- 59 État des produits et charges comptabilisés
- 60 Notes annexes aux comptes consolidés
- 125 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### 127 Comptes sociaux

- 127 Comptes de résultat
- 128 Bilans
- 129 Annexe aux comptes sociaux
- 139 Résultat et autres éléments caractéristiques de la Société relatifs aux cinq derniers exercices
- 139 Affectation du résultat
- 140 Commentaires sur les comptes sociaux
- 141 Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels
- 142 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés



# COMPTES CONSOLIDÉS

## Comptes de résultat consolidés

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	Note	2008	2007 *	2006 *
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>(5)</b>	<b>16 908</b>	<b>14 208</b>	<b>13 413</b>
<i>Dont produits</i>		12 433	10 225	9 773
<i>Dont services</i>		4 475	3 983	3 640
Coût des ventes		(13 761)	(11 586)	(11 080)
Frais de recherche et développement	(6)	(554)	(456)	(364)
Frais commerciaux		(619)	(567)	(569)
Frais administratifs		(679)	(642)	(654)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(5)</b>	<b>1 295</b>	<b>957</b>	<b>746</b>
Autres produits	(7)	26	18	252
Autres charges	(7)	(100)	(149)	(191)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(5)</b>	<b>1 221</b>	<b>826</b>	<b>807</b>
Produits (charges) financiers, nets	(8)	(69)	(111)	(222)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>1 152</b>	<b>715</b>	<b>585</b>
Impôt sur les bénéfices	(9)	(291)	(145)	(125)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence		1	-	(1)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>862</b>	<b>570</b>	<b>459</b>
<b>Résultat net des activités cédées ou en cours de cession</b>	<b>(10)</b>	<b>-</b>	<b>(32)</b>	<b>(198)</b>
<b>Résultat net</b>		<b>862</b>	<b>538</b>	<b>261</b>
Attribuable :				
- au Groupe		852	547	258
- aux minoritaires		10	(9)	3
<b>Résultat net par action (en €)</b>				
<b>Activités poursuivies et activités cédées ou en cours de cession</b>				
- de base	(11)	6,03	3,88	1,84
- dilué	(11)	5,90	3,80	1,82
<b>Activités poursuivies</b>				
- de base	(11)	6,03	4,11	3,25
- dilué	(11)	5,90	4,02	3,22
<b>Activités cédées ou en cours de cession</b>				
- de base	(11)	-	(0,23)	(1,41)
- dilué	(11)	-	(0,22)	(1,39)

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

Les Notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## Bilans consolidés

(en millions d'€)	Note	2008	2007 *	2006 *
<b>Actif</b>				
Goodwill	(12)	3 767	3 510	3 323
Immobilisations incorporelles	(12)	1 322	1 191	1 197
Immobilisations corporelles	(13)	1 501	1 370	1 361
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	(14)	62	34	99
Autres actifs non courants	(15)	635	812	855
Impôts différés	(9)	1 070	1 307	1 270
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>8 357</b>	<b>8 224</b>	<b>8 105</b>
Stocks	(16)	2 316	1 770	1 488
Contrats de construction en cours, actifs	(17)	2 807	2 858	2 229
Clients et comptes rattachés	(18)	3 538	2 886	2 291
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	(19)	2 042	1 494	1 454
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	(20)	170	197	22
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(27)	2 115	1 907	1 301
<b>Total des actifs courants</b>		<b>12 988</b>	<b>11 112</b>	<b>8 785</b>
Actifs non courants détenus en vue de la vente	(30)	-	-	1 144
<b>Total de l'actif</b>		<b>21 345</b>	<b>19 336</b>	<b>18 034</b>

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

(en millions d'€)	Note	2008	2007 *	2006 *
<b>Passif</b>				
<b>Capitaux propres et passif</b>				
Capitaux propres - part du Groupe	(22)	2 210	1 333	730
Intérêts minoritaires	(22)	35	42	58
<b>Total capitaux propres</b>	<b>(22)</b>	<b>2 245</b>	<b>1 375</b>	<b>788</b>
Provisions non courantes	(24)	503	549	581
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	(25)	818	999	1 469
Emprunts non courants	(26)	664	1 922	2 018
Dettes non courantes sur contrats de location-financement	(26)	644	775	193
Impôts différés	(9)	3	50	40
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>2 632</b>	<b>4 295</b>	<b>4 301</b>
Provisions courantes	(24)	1 258	1 512	1 539
Emprunts courants	(26)	576	85	320
Dettes courantes sur contrats de location-financement	(26)	43	40	40
Contrats de construction en cours, passifs	(17)	8 931	7 239	5 401
Fournisseurs et comptes rattachés		3 132	2 976	2 872
Autres passifs courants	(28)	2 528	1 814	1 630
<b>Total des passifs courants</b>		<b>16 468</b>	<b>13 666</b>	<b>11 802</b>
Passifs directement associés aux actifs détenus en vue de la vente	(30)	-	-	1 143
<b>Total des capitaux propres et passif</b>		<b>21 345</b>	<b>19 336</b>	<b>18 034</b>

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

Les Notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	Note	2008	2007 *	2006 *
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>862</b>	<b>570</b>	<b>459</b>
Dotations aux amortissements, dépréciations et charge relative aux paiements fondés sur des actions		385	352	424
Variation nette des actifs et passifs sur engagements de retraite et assimilés		(114)	(391)	(61)
(Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs		(34)	57	(166)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)		(1)	-	1
Variation des impôts différés	(9)	97	(23)	(30)
<b>Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies hors variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>1 195</b>	<b>565</b>	<b>627</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>(21)</b>	<b>897</b>	<b>524</b>	<b>158</b>
<b>Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies</b>		<b>2 092</b>	<b>1 089</b>	<b>785</b>
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles		41	17	60
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	(498)	(395)	(294)
Diminution des autres actifs non courants		38	727	16
Coûts d'acquisition d'activités		(425)	(232)	(13)
Produits de cession d'activités après déduction de la trésorerie nette cédée		(52)	1	257
<b>Variation nette de la trésorerie liée aux investissements des activités poursuivies</b>		<b>(896)</b>	<b>118</b>	<b>26</b>
Augmentation de capital		100	-	6
Remboursement des emprunts courants et non courants ***		(956)	(377)	(369)
Diminution des dettes sur contrats de location-financement		(38)	(38)	(42)
Diminution (augmentation) des valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants		54	(175)	6
Dividendes versés y compris versements aux minoritaires		(117)	(6)	(4)
<b>Variation nette de la trésorerie liée au financement des activités poursuivies</b>		<b>(957)</b>	<b>(596)</b>	<b>(403)</b>
Diminution de la trésorerie et équivalents de trésorerie des activités cédées ou en cours de cession		-	-	(215)
Trésorerie et équivalents de trésorerie transférés des (vers les) actifs non courants détenus en vue de la vente		-	29	(317)
Incidences des variations de taux de conversion		(33)	(30)	24
Autres variations		2	(4)	(3)
<b>Augmentation (diminution) de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		<b>208</b>	<b>606</b>	<b>(103)</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période</b>		<b>1 907</b>	<b>1 301</b>	<b>1 404</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période</b>		<b>2 115</b>	<b>1 907</b>	<b>1 301</b>
Impôts payés		140	170	85
Intérêts nets payés		58	87	171
<b>Analyse de la variation de la trésorerie nette ou de l'endettement net **</b>				
Augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie		208	606	(103)
Augmentation (diminution) des valeurs mobilières de placement et des autres actifs financiers courants		(49)	175	(2)
Remboursement des emprunts courants et non courants ***		956	335	369
Diminution des dettes sur contrats de location-financement		38	38	42
Dettes nettes des entités acquises à leur date d'acquisition		(210)	-	-
Variation nette de la trésorerie liée au financement des activités cédées ou en cours de cession		-	-	103
Effet net des variations de taux de conversion et autres variations		25	30	(6)
Diminution de l'endettement net		64	1 184	403
Augmentation de la trésorerie nette		904	-	-
<b>Endettement net en début de période</b>		<b>(64)</b>	<b>(1 248)</b>	<b>(1 651)</b>
<b>Endettement net en fin de période</b>		<b>-</b>	<b>(64)</b>	<b>(1 248)</b>
<b>Trésorerie nette en fin de période</b>		<b>904</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

\*\* La trésorerie nette/endettement net se définit comme la somme de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des valeurs mobilières de placement et des autres actifs financiers courants (voir Note 20) et des autres actifs non courants associés aux passifs comptabilisés en dette financière (voir Note 15), déduction faite de la dette financière (voir Note 26).

\*\*\* Essentiellement lié au rachat des emprunts obligataires (voir Note 26).

Les Notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## État des produits et charges comptabilisés

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007 *	2006 *
<b>Résultat net de la période</b>	<b>862</b>	<b>538</b>	<b>261</b>
Ajustements à la juste valeur, bruts d'impôts			
- sur actifs disponibles à la vente	-	-	-
- sur instruments financiers de couverture	-	-	-
Écarts de conversion	(34)	(3)	58
Gains (pertes) actuariels **	30	51	(104)
Impôts différés	6	(5)	(3)
<b>Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>2</b>	<b>43</b>	<b>(49)</b>
<b>Total des produits et charges comptabilisés</b>	<b>864</b>	<b>581</b>	<b>212</b>
Attribuable :			
- au Groupe	857	592	206
- aux minoritaires	7	(11)	6

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies.

\*\* Voir Note 2.A et Note 25.

## Notes annexes aux comptes consolidés

61	Note 1.	Présentation du Groupe
61	Note 2.	Base d'établissement des comptes consolidés
64	Note 3.	Méthodes comptables
74	Note 4.	Principales acquisitions, partenariats, cessions et variations du périmètre de consolidation
75	Note 5.	Informations par Secteur et zone géographique
80	Note 6.	Frais de recherche et développement
80	Note 7.	Autres produits et autres charges
80	Note 8.	Résultat financier
81	Note 9.	Impôt sur les bénéfices
83	Note 10.	Activités cédées ou en cours de cession
84	Note 11.	Résultat par action
85	Note 12.	Goodwill et immobilisations incorporelles
88	Note 13.	Immobilisations corporelles
89	Note 14.	Participations dans les sociétés mises en équivalence et actifs disponibles à la vente
90	Note 15.	Autres actifs non courants
91	Note 16.	Stocks et travaux en cours
91	Note 17.	Contrats de construction en cours
91	Note 18.	Clients et comptes rattachés
92	Note 19.	Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles
92	Note 20.	Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants
92	Note 21.	Besoin en fonds de roulement
93	Note 22.	Capitaux propres
96	Note 23.	Paiements fondés sur des actions
101	Note 24.	Provisions
102	Note 25.	Engagements de retraite et avantages assimilés
105	Note 26.	Dette financière
107	Note 27.	Instruments financiers et gestion des risques financiers
114	Note 28.	Autres passifs courants
115	Note 29.	Frais de personnel et effectifs
115	Note 30.	Actifs non courants détenus en vue de la vente et passifs directement associés
116	Note 31.	Engagements hors bilan et engagements de location
119	Note 32.	Actifs et passifs éventuels
122	Note 33.	Parties liées
122	Note 34.	Événement postérieur à la clôture
123	Note 35.	Principales sociétés du périmètre de consolidation

## NOTE 1. PRÉSENTATION DU GROUPE

ALSTOM (« le Groupe ») opère sur le marché de l'énergie au travers des Secteurs Power Systems et Power Service et sur le marché du transport ferroviaire au travers du Secteur Transport. Il conçoit, fournit et entretient pour ses clients une gamme complète de produits et systèmes de technologie avancée et possède des compétences uniques

en intégration de systèmes, ainsi qu'en maintenance et service après-vente couvrant la durée de vie de ces produits et systèmes.

Les principales activités du Groupe sont décrites en Note 5.

## NOTE 2. BASE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés d'ALSTOM au 31 mars 2008 ont été établis :

- conformément au référentiel IFRS (normes et interprétations) tel qu'adopté dans l'Union européenne et d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> avril 2007 ;
- en utilisant les mêmes principes comptables et méthodes d'évaluation qu'au 31 mars 2007, à l'exception de la méthode de comptabilisation des gains et pertes actuariels relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir A. ci-contre).

Le référentiel intégral des normes adoptées au sein de l'Union européenne peut être consulté sur le site Internet de la Commission européenne à l'adresse suivante : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm#adopted-commission](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission).

Les états financiers consolidés sont présentés en euros et ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 6 mai 2008.

### A. CHANGEMENT DE MÉTHODE COMPTABLE

Le Groupe a adopté, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> avril 2005, l'option offerte par l'amendement à IAS 19, permettant de comptabiliser directement en capitaux propres, après prise en compte des effets d'impôt différé, l'ensemble des écarts actuariels ainsi que les effets de plafonnement des actifs de couverture relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies. Le Groupe appliquait, depuis la date de première application des normes IFRS (1<sup>er</sup> avril 2004), la méthode du corridor selon laquelle les écarts actuariels supérieurs à 10 % de la valeur la plus élevée entre le montant de l'engagement futur et la valeur de marché des fonds investis sont comptabilisés en résultat sur la durée probable de vie active résiduelle des salariés.

Ce changement de méthode comptable a généré des différences temporaires additionnelles entre la valeur comptable des actifs et passifs relatifs à ces régimes et leur valeur fiscale, mais n'a aucune incidence sur l'estimation de la recouvrabilité du solde net d'impôts différés actifs opérée par la Direction du Groupe aux 31 mars 2005, 31 mars 2006 et 31 mars 2007. En conséquence, aucun impôt différé actif complémentaire n'a été constaté dans les juridictions où ces actifs avaient été plafonnés.

Ce changement de méthode a les conséquences suivantes sur les bilans consolidés du Groupe :

Au 31 mars (en millions d'€)	2007	2006	2005
<b>Actif</b>			
Autres actifs non courants	(433)	(395)	(373)
Impôts différés actifs	27	21	24
	<b>(406)</b>	<b>(374)</b>	<b>(349)</b>
<b>Passif et capitaux propres</b>			
Capitaux propres - part du Groupe	(896)	(1 052)	(1 008)
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	487	677	658
Impôts différés passifs	3	1	1
	<b>(406)</b>	<b>(374)</b>	<b>(349)</b>

Ce changement de méthode a les conséquences suivantes sur les comptes de résultat consolidés du Groupe :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2007	2006
Résultat avant impôt	99	80
Résultat net	99	80

Les états financiers publiés avant le changement de méthode comptable étaient les suivants :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2007	2006
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>14 208</b>	<b>13 413</b>
Coût des ventes	(11 586)	(11 080)
Frais de recherche et développement	(456)	(364)
Frais commerciaux	(567)	(569)
Frais administratifs	(642)	(654)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>957</b>	<b>746</b>
Autres produits	18	233
Autres charges	(248)	(252)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>727</b>	<b>727</b>
Produits (charges) financiers, nets	(111)	(222)
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>616</b>	<b>505</b>
Impôt sur les bénéfices	(145)	(125)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	-	(1)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>471</b>	<b>379</b>
<b>Résultat net des activités cédées ou en cours de cession</b>	<b>(32)</b>	<b>(198)</b>
<b>Résultat net</b>	<b>439</b>	<b>181</b>
Attribuable :		
- au Groupe	448	178
- aux minoritaires	(9)	3

## Résultat net par action (en €)

Exercice clos le 31 mars	2007	2006
<b>Activités poursuivies et activités cédées ou en cours de cession</b>		
- de base	3,17	1,27
- dilué	3,11	1,26
<b>Activités poursuivies</b>		
- de base	3,40	2,68
- dilué	3,33	2,65
<b>Activités cédées ou en cours de cession</b>		
- de base	(0,23)	(1,41)
- dilué	(0,22)	(1,39)



## Bilan

Au 31 mars (en millions d'€)	2007	2007
<b>Actif</b>		<b>Capitaux propres et passif</b>
		Capitaux propres - part du Groupe
		Intérêts minoritaires
Goodwill	3 510	<b>Total capitaux propres</b>
Immobilisations incorporelles	1 191	Provisions non courantes
		Provisions pour engagements de retraite et assimilés
Immobilisations corporelles	1 370	Emprunts non courants
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	34	
Autres actifs non courants	1 245	Dettes sur contrats de location-financement non courantes
Impôts différés	1 280	Impôts différés
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>8 630</b>	<b>Total des passifs non courants</b>
Stocks	1 770	Provisions courantes
Contrats de construction en cours, actifs	2 858	Emprunts courants
Clients et comptes rattachés	2 886	Dettes sur contrats de location-financement courantes
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	1 494	Contrats de construction en cours, passifs
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	197	Fournisseurs et comptes rattachés
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 907	Autres passifs courants
<b>Total des actifs courants</b>	<b>11 112</b>	<b>Total des passifs courants</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>19 742</b>	<b>Total des capitaux propres et passif</b>
		<b>19 742</b>

### B. EXEMPTIONS À LA RÈGLE D'APPLICATION RÉTROSPECTIVE DES IFRS RETENUES LORS DE LA PREMIÈRE APPLICATION DES IFRS (1<sup>ER</sup> AVRIL 2004)

Les exemptions suivantes autorisées par IFRS 1 ont été utilisées par le Groupe pour l'établissement du bilan à la date de première application des IFRS, le 1<sup>er</sup> avril 2004 :

- Regroupement d'entreprises : le Groupe a choisi de ne pas appliquer rétrospectivement la norme IFRS 3 aux regroupements d'entreprises réalisés avant le 1<sup>er</sup> avril 2004 ;
- Écarts de conversion : le montant cumulé des écarts de conversion au 1<sup>er</sup> avril 2004 a été transféré en réserves ;
- Paiements fondés sur des actions : le Groupe a choisi d'appliquer, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2004, la norme IFRS 2 aux seuls instruments attribués après le 7 novembre 2002 et pour lesquels les droits ne sont pas intégralement acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005.

### C. NOUVELLES NORMES ET INTERPRÉTATIONS D'APPLICATION OBLIGATOIRE POUR L'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 MARS 2008

Les normes et interprétations suivantes sont devenues applicables pour la préparation des états financiers consolidés au 31 mars 2008 :

- Amendement de la norme IAS 1 relative aux informations à fournir sur le capital ;
- IFRS 7 « Informations à fournir sur les instruments financiers ».

Leur application entraîne uniquement des modifications dans le contenu des Notes aux états financiers et n'a aucune incidence sur les principes comptables appliqués.

La norme IAS 1 introduit de nouvelles exigences d'informations pour le Groupe permettant à l'utilisateur des états financiers d'évaluer les objectifs, politiques et procédures en matière de gestion du capital.

IFRS 7 impose la production d'informations permettant à l'utilisateur des états financiers d'évaluer l'importance des instruments financiers utilisés par le Groupe ainsi que la nature et le degré de risque attachés à ces instruments.

Le Groupe n'a identifié dans les états financiers présentés aucune transaction ou évaluation qui entrerait dans le périmètre d'application des interprétations suivantes de l'IFRIC :

- IFRIC 8 « Champ d'application d'IFRS 2 – Paiements fondés sur des actions » ;
- IFRIC 9 « Réévaluation des instruments dérivés incorporés » ;
- IFRIC 11 « Actions propres et transactions intra-groupe ».

#### **D. NORMES ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉES MAIS ENTRANT EN VIGUEUR APRÈS LA PUBLICATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2008**

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée dans les états financiers consolidés au 31 mars 2008 des normes et interprétations suivantes :

- interprétations qui, sous réserve de leur approbation par l'Union européenne, entreront en vigueur pour la préparation des états financiers consolidés du Groupe de l'exercice clos le 31 mars 2009 :
  - IFRIC 12 « Concessions de services »,
  - IFRIC 14 « IAS 19 - Actifs de régimes à prestations définies et obligations de financement minimum et leur interaction » ;

- normes et interprétations qui, sous réserve de leur approbation par l'Union européenne (à l'exception d'IFRS 8 d'ores et déjà approuvé), entreront en vigueur pour la préparation des états financiers consolidés du Groupe de l'exercice clos le 31 mars 2010 :
  - Version révisée d'IAS 1 « Présentation des états financiers »,
  - Amendement à IAS 23 « Coûts d'emprunt »,
  - Version révisée d'IAS 32 « Instruments financiers remboursables à la juste valeur au gré du porteur et obligations générées par une liquidation »,
  - Version révisée d'IFRS 2 « Conditions d'acquisition des droits et annulations »,
  - IFRS 8 « Secteurs opérationnels »,
  - IFRIC 13 « Programmes de fidélisation clients » ;
- normes qui, sous réserve de leur approbation par l'Union européenne, entreront en vigueur pour la préparation des états financiers consolidés du Groupe de l'exercice clos le 31 mars 2011 :
  - Version révisée d'IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » et amendements d'IAS 27 « États financiers consolidés et individuels » en résultant.

Le Groupe étudie l'évaluation des incidences futures de ces nouvelles normes et interprétations sur ses comptes.

## **NOTE 3. MÉTHODES COMPTABLES**

### **A. PRINCIPES DE CONSOLIDATION**

#### **Filiales**

Les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif font l'objet d'une consolidation par intégration globale. Il y a contrôle exclusif lorsque le Groupe a le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, les politiques opérationnelles et financières d'une entité de façon à en obtenir les avantages, qu'il y ait ou non un lien capitalistique.

Les soldes et transactions intra-groupe sont éliminés.

Le compte de résultat consolidé inclut les résultats des filiales consolidées acquises au cours de l'exercice à compter de la date de leur acquisition ; les résultats des filiales cédées au cours de la même période sont pris en compte jusqu'à leur date de cession.

Les intérêts minoritaires dans l'actif net des filiales consolidées sont présentés sur une ligne distincte des capitaux propres. Les intérêts minoritaires comprennent le montant des intérêts minoritaires à la date de prise de contrôle et la part des minoritaires dans la variation des capitaux propres depuis cette date.

Les pertes revenant aux minoritaires excédant leur quote-part dans les capitaux propres de la filiale sont affectées aux capitaux propres – part du Groupe sauf si les minoritaires sont tenus d'apporter une contribution supplémentaire pour couvrir les pertes et qu'ils sont en mesure de le faire.

#### **Participations dans les joint-ventures**

Les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint sont consolidées par intégration proportionnelle ; la quote-part du Groupe dans les résultats, les actifs et les passifs de l'entité contrôlée conjointement est intégrée dans les états financiers consolidés.

#### **Participations dans les entreprises associées**

Les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, sans les contrôler, sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Selon cette méthode, les participations dans les entreprises associées sont inscrites au bilan consolidé à leur coût d'acquisition, ajusté des variations ultérieures de la quote-part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise associée et déduction faite de toute perte de valeur de chacune des participations. La quote-part du Groupe dans les pertes enregistrées par une entreprise associée est constatée dans la limite de l'investissement réalisé, sauf si le Groupe a une obligation légale ou implicite de soutien envers cette entreprise.

Tout excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise associée constatée à la date d'acquisition constitue le goodwill. Ce dernier est compris dans la valeur comptable de la participation et est pris en considération dans le test de dépréciation relatif à cet actif.

## B. RECOURS À DES ESTIMATIONS

Pour pouvoir établir des états financiers consolidés conformes aux normes IFRS, la Direction est amenée à procéder à certaines estimations et à retenir des hypothèses qu'elle considère comme réalistes et raisonnables. Ces estimations et hypothèses affectent le montant des actifs et passifs, les capitaux propres, le résultat, ainsi que le montant des actifs et passifs éventuels, tels que présentés à la date de clôture. La Direction revoit régulièrement ses estimations sur la base des informations dont elle dispose. Lorsque les événements et les circonstances connaissent des évolutions non conformes aux attentes, les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Les principales méthodes comptables dont l'application nécessite le recours à des estimations portent sur les éléments suivants :

### Comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge sur les contrats de construction et de services à long terme et provisions y afférant

Le chiffre d'affaires et la marge brute des contrats de construction et contrats de services à long terme sont comptabilisés en fonction de l'état d'avancement défini par des jalons. De plus, si la revue du projet laisse apparaître une marge brute négative, la perte relative aux travaux non encore exécutés est immédiatement constatée.

Le chiffre d'affaires et la marge sont ainsi comptabilisés à partir d'une estimation du chiffre d'affaires et des coûts à terminaison qui est sujette à révision au fur et à mesure de l'état d'avancement du contrat. Le montant total des produits et des charges attendus au titre d'un contrat traduit la meilleure estimation par la Direction des avantages et obligations futurs attendus pour ce contrat. Les hypothèses retenues pour déterminer les obligations actuelles et futures tiennent compte des contraintes technologiques, commerciales et contractuelles, évaluées pour chaque contrat. La commercialisation de produits hautement technologiques expose le Groupe à des risques de défaut de ses produits qui dépassent largement le champ d'application des clauses de garantie habituellement applicables aux fournisseurs d'équipements.

Les obligations afférentes aux contrats de construction peuvent se traduire par des pénalités pour retard pris dans le calendrier d'exécution d'un contrat ou par une augmentation imprévue des coûts due aux modifications du projet, au non-respect des obligations d'un fournisseur ou d'un sous-traitant ou à des retards engendrés par des événements ou des situations imprévues. De même, les obligations de garantie sont affectées par les taux de défaillance des produits, l'usure des matériels et le coût des opérations à réaliser pour revenir à un service normal.

Bien que le Groupe procède à une évaluation individualisée des risques, contrat par contrat, le coût réel entraîné par les obligations liées à un contrat peut s'avérer supérieur au montant initialement estimé. Il peut donc se révéler nécessaire de procéder à une réestimation du chiffre

d'affaires et des coûts à terminaison lorsque le contrat est encore en cours ou à une réestimation des provisions lorsque le contrat est terminé.

### Évaluation des impôts différés actifs

La détermination du niveau de reconnaissance des impôts différés actifs exige un jugement de la Direction quant à la prise en considération des profits taxables futurs, ainsi que des stratégies fiscales.

### Évaluation des actifs et passifs sur engagements de retraite et avantages assimilés

L'évaluation par le Groupe des actifs et passifs afférents aux régimes à prestations définies requiert l'utilisation de données statistiques et autres paramètres visant à anticiper des évolutions futures. Ces paramètres incluent le taux d'actualisation, le taux de rendement attendu des actifs des placements, le taux d'augmentation des salaires ainsi que les taux de rotation et de mortalité. Dans des circonstances où les hypothèses actuarielles s'avèreraient significativement différentes des données réelles observées ultérieurement, il pourrait en résulter une modification substantielle du montant de la charge sur engagement de retraite et avantages assimilés comptabilisée en compte de résultat, des gains et pertes actuariels reconnus directement en capitaux propres ainsi que des actifs et passifs liés à ces engagements présentés au bilan.

### Évaluation des actifs

Le goodwill fait l'objet d'un test de dépréciation chaque année à la date de clôture ou, plus fréquemment, dès qu'apparaissent des indices de perte de valeur. Le modèle des flux futurs de trésorerie actualisés mis en œuvre pour déterminer la juste valeur des unités génératrices de trésorerie utilise un certain nombre de paramètres parmi lesquels les estimations de flux futurs de trésorerie, les taux d'actualisation ainsi que d'autres variables, et requiert en conséquence l'exercice du jugement de façon substantielle.

Les hypothèses retenues pour réaliser les tests de dépréciation sur les immobilisations incorporelles et corporelles sont de même nature. Toute dégradation dans le futur des conditions de marché ou la réalisation de faibles performances opérationnelles pourrait se traduire par l'incapacité de recouvrer leur valeur nette comptable actuelle.

### Stocks et en-cours

Les stocks et en-cours sont évalués à la plus faible valeur, soit de leur coût, soit de leur valeur nette de réalisation. Les dépréciations sont calculées sur la base d'une analyse des évolutions prévisibles de la demande, de la technologie et des conditions de marché afin d'identifier les stocks et en-cours obsolètes ou excédentaires. Si les conditions de marché se dégradaient au-delà des prévisions, des dépréciations complémentaires de stocks et en-cours pourraient s'avérer nécessaires.

## C. CHIFFRE D'AFFAIRES ET COÛTS GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

### Évaluation du chiffre d'affaires et du coût des ventes

Le montant du chiffre d'affaires résultant d'une transaction est, en règle générale, fixé par les accords contractuels signés avec le client.

S'agissant des contrats de construction, les réclamations ne sont prises en compte dans la détermination du chiffre d'affaires du contrat que lorsqu'il est hautement probable qu'elles généreront un revenu supplémentaire dont le montant peut être déterminé de façon fiable.

En revanche, les pénalités viennent en réduction du chiffre d'affaires du contrat dès lors qu'elles sont probables.

Les coûts de production incluent les coûts directs (tels que matières, main-d'œuvre et coûts de garantie) et les coûts indirects. Les coûts de garantie sont estimés sur la base du contrat et des données statistiques disponibles en pondérant les résultats possibles en fonction de leur probabilité. Les durées de garantie peuvent s'étendre jusqu'à cinq ans.

Les frais commerciaux et les frais administratifs ne sont pas inclus dans les coûts de production.

### Comptabilisation du chiffre d'affaires et du coût des ventes

Le chiffre d'affaires afférent à la vente de produits manufacturés et aux contrats de services d'une durée de moins d'un an est comptabilisé lorsque l'essentiel des risques et avantages attachés à la propriété est transféré au client, ce qui intervient généralement lors de la livraison ou à la réalisation des prestations de services. Tous les coûts de production engagés ou à engager au titre de la vente sont comptabilisés en coût des ventes à la date de comptabilisation du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires des contrats de construction et contrats de services à long terme est comptabilisé en fonction de l'état d'avancement du contrat. L'état d'avancement est défini par des jalons qui attestent l'exécution en termes physiques d'une partie des travaux ou la réalisation des services prévus par le contrat. La différence entre le chiffre d'affaires évalué en fonction de l'état d'avancement et le chiffre d'affaires comptabilisé au titre des périodes précédentes constitue le chiffre d'affaires de la période.

Le coût des ventes afférent aux contrats de construction et aux contrats de services à long terme est calculé de la même manière. La différence entre le coût des ventes évalué en fonction de l'état d'avancement et le coût des ventes enregistré au titre des périodes précédentes correspond au coût des ventes de la période. Par conséquent, les ajustements apportés à l'estimation des contrats du fait de changements dans les conditions et la réalisation des travaux sont comptabilisés dans le coût des ventes au prorata de l'état d'avancement dès que ces changements sont identifiés.

Si le résultat d'un contrat à terminaison ne peut être déterminé de façon fiable, tout en demeurant positif dans l'hypothèse la plus probable, le chiffre d'affaires continue à être comptabilisé selon la méthode des jalons, mais la marge à terminaison est ramenée à zéro.

S'il devient probable que le coût à terminaison d'un contrat excède son chiffre d'affaires total estimé, la perte attendue est immédiatement comptabilisée en charge au compte de résultat.

Pour les contrats de construction et de services à long terme, le montant cumulé des coûts engagés à chaque clôture, majoré des marges constatées et diminué des factures émises, est déterminé contrat par contrat. Si ce montant est positif, il est inscrit à l'actif sous la rubrique « Contrats de construction en cours, actifs ». S'il est négatif, il est inscrit au passif sous la rubrique « Contrats de construction en cours, passifs ».

La rubrique « Contrats de construction en cours, passifs » comprend également les avances à la commande reçues des clients.

### Comptabilisation des frais généraux

Les frais de recherche sont comptabilisés au compte de résultat à mesure qu'ils sont engagés. Les coûts de développement le sont également, à l'exception des dépenses se rapportant à des projets satisfaisant les critères permettant de les immobiliser (voir Note 3.J).

Les frais commerciaux et les frais administratifs sont comptabilisés en charge lorsqu'ils sont encourus.

## D. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel est formé de la marge brute, des frais de recherche et développement, des frais commerciaux et administratifs. Il comprend notamment la part de charges sur retraites et engagements assimilés correspondant au coût des services rendus au cours de la période, le coût des paiements en actions et des programmes de participation des salariés, les profits ou pertes de change relatifs aux activités opérationnelles, y compris l'incidence de la comptabilité de couverture ainsi que les profits ou pertes sur cession d'immobilisations incorporelles et corporelles réalisés dans le cadre des activités ordinaires.

## E. AUTRES PRODUITS ET AUTRES CHARGES

Les autres produits comprennent les profits de cession de participations ou d'activités et les profits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles résultant d'activités cédées ou d'activités faisant l'objet de plans de restructuration, ainsi que tout produit relatif aux cessions passées.

Les autres charges comprennent les pertes sur cession de participations ou d'activités et les pertes sur cession d'immobilisations corporelles et incorporelles résultant d'activités cédées ou d'activités faisant l'objet de plans de restructuration, ainsi que tout coût relatif

aux cessions passées, les coûts de restructuration, les pertes de valeur significatives des actifs, ainsi qu'une fraction des charges de retraite et engagements assimilés (étalement du coût des services passés non encore reconnus, incidences des réductions d'effectifs et fermetures de plans et amortissement des gains et pertes actuariels relatifs aux avantages à long terme autres que postérieurs à l'emploi).

## F. CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

Les charges et produits financiers comprennent les éléments suivants :

- les charges et produits d'intérêts relatifs à la dette financière, c'est-à-dire la dette obligataire, la composante dette des instruments composés, les autres emprunts et les dettes liées aux contrats de location-financement ;
- les autres charges versées aux établissements financiers au titre des opérations de financement ;
- les intérêts et frais bancaires au titre des opérations de titrisation des créances ;
- la composante financière de la charge sur retraites et engagements assimilés (charge d'intérêts et rendement attendu des actifs du régime) ;
- les dividendes reçus sur titres non consolidés ;
- les profits et pertes de change résultant des opérations de financement, y compris les effets de la comptabilité de couverture ;
- les autres produits et charges relatifs à la trésorerie et équivalents de trésorerie et aux valeurs mobilières de placement.

## G. CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS LIBELLÉS EN DEVICES

Les états financiers du Groupe sont présentés en millions d'euros.

La devise fonctionnelle d'une entreprise consolidée est la devise de l'environnement économique de base dans lequel cette entité intervient. Dans la majorité des cas, la devise fonctionnelle correspond à la devise locale. Cependant, pour certaines entreprises, une devise fonctionnelle différente de la devise locale peut être retenue dès lors qu'elle représente la devise des principales transactions réalisées par l'entité et qu'elle assure une meilleure représentation de son environnement économique.

Les actifs et passifs des entreprises dont la devise fonctionnelle est autre que l'euro sont convertis en euros au cours en vigueur à la clôture de chaque période alors que les éléments de compte de résultat et de tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de la période. Les écarts de conversion résultant de l'utilisation de cours différents pour la position bilantielle d'ouverture, les transactions de la période et la position bilantielle de clôture sont enregistrés en produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres. Ces écarts de conversion sont enregistrés en compte de résultat lors de la cession de l'entreprise considérée.

Le goodwill et les ajustements de juste valeur reconnus lors de l'acquisition d'entreprises dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro sont

considérés comme des actifs et passifs de ces entreprises ; ils sont donc exprimés dans la devise fonctionnelle propre de ces entreprises et convertis au taux de clôture de chaque période.

## H. TRANSACTIONS EN DEVICES ÉTRANGÈRES

Les transactions libellées en devises étrangères sont initialement comptabilisées en appliquant au montant en devises étrangères le cours de change du jour entre la devise fonctionnelle de l'entité et la devise étrangère à la date de transaction. Les devises détenues et les éléments d'actif et de passif devant être reçus ou payés dans le cadre de ces transactions sont réévalués aux cours de change à la clôture de chaque période. Les profits ou pertes de change réalisés à la date de règlement ainsi que les profits ou pertes latents issus des réévaluations sont comptabilisés dans le compte de résultat au sein du résultat opérationnel lorsqu'ils ont trait aux activités opérationnelles ou dans les charges ou produits financiers s'ils se rapportent à des activités de financement.

Afin d'atténuer le risque de volatilité des devises étrangères, le Groupe a recours de façon significative à des contrats de couverture à terme. Ces instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur à la date de clôture.

Le Groupe applique les principes comptables spécifiques de la comptabilité de couverture dans la mesure où il est démontré que les relations de couverture entre les instruments dérivés et les risques couverts remplissent les conditions requises pour en permettre l'application. Une relation de couverture remplit les conditions requises pour l'application de la comptabilité de couverture si, lors de la mise en place de la couverture, elle est désignée et documentée de façon formalisée et s'il est démontré que la couverture est efficace pendant toute la durée pour laquelle elle a été initialement mise en place.

Il existe trois catégories de relations de couverture :

- les couvertures de flux de trésorerie pour couvrir le risque de variation des flux de trésorerie attribuables aux opérations dont la probabilité de réalisation est élevée ;
- la couverture de juste valeur pour couvrir le risque de variation de juste valeur des actifs, passifs ou engagements fermes ;
- la couverture d'un investissement net dans une filiale étrangère.

### Couverture de flux de trésorerie

Lorsque la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est appliquée, la part du profit ou de la perte constatée sur la partie efficace de l'instrument de couverture est comptabilisée directement en capitaux propres. Lorsque la transaction attendue se traduit ultérieurement par la comptabilisation d'un élément monétaire, les montants précédemment comptabilisés directement en capitaux propres sont reclassés au compte de résultat. Si la transaction attendue se traduit par la comptabilisation d'un élément non monétaire (par exemple, stocks ou contrats de construction en cours), le gain ou la perte antérieurement reconnu en capitaux propres est inclus dans la valeur comptable de l'actif ou du passif considéré.

### Couverture de juste valeur

Lorsque la comptabilité de couverture de juste valeur est appliquée, les variations de juste valeur des dérivés et des éléments couverts sont comptabilisées au compte de résultat et se compensent à hauteur de la part du profit ou de la perte constatée sur la partie efficace de l'instrument de couverture.

### Couverture d'un investissement net dans une filiale étrangère

Dans ce cas, la part du profit ou de la perte sur l'instrument de couverture liée à la partie efficace de la couverture est comptabilisée directement en capitaux propres. Ce montant est reclassé au compte de résultat lorsque la participation est cédée.

Quelle que soit la couverture, la part inefficace de l'instrument de couverture est comptabilisée au compte de résultat.

Les profits et pertes de change réalisés ou latents sur les éléments couverts et les instruments de couverture sont comptabilisés en résultat opérationnel s'ils se rapportent à des activités opérationnelles ou en résultat financier s'ils ont trait aux activités de financement.

Le chiffre d'affaires et les coûts relatifs à un contrat client sont comptabilisés tout au long de la vie du contrat au taux de change du jour à la date de la mise en place de leur couverture sous réserve que les relations de couverture correspondantes continuent de répondre aux critères d'application de la comptabilité de couverture.

Le Groupe a également recours à des couvertures d'assurance export afin de se prémunir contre son risque de change sur certains contrats pendant la période d'appel d'offres et après l'attribution des contrats. Au cours de la période d'appel d'offres, ces couvertures ne sont pas reconnues au bilan. Si les contrats sont obtenus, les polices d'assurance sont comptabilisées et réévaluées de la même manière que les contrats de change à terme.

## I. GOODWILL

Le goodwill représente, lors d'un regroupement d'entreprises, l'excédent du coût de l'acquisition sur la quote-part de l'acquéreur dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis. L'évaluation initiale des justes valeurs est finalisée dans les douze mois suivant la date de l'acquisition et tout ajustement de ces justes valeurs est comptabilisé sous forme de correction rétroactive du goodwill. Au-delà de cette période de douze mois, tout ajustement est enregistré directement au compte de résultat.

Le goodwill n'est pas amorti mais fait l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an au cours du deuxième semestre (voir Note 3.L).

## J. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles se composent des actifs incorporels acquis (comme la technologie et les accords de licence) et des immobilisations incorporelles générées en interne (principalement les coûts de développement).

### Actifs incorporels acquis

Les actifs incorporels acquis sont initialement évalués à leur coût et amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité estimée. Cette dernière peut aller jusqu'à vingt ans en raison de la nature à long terme des contrats et des activités y afférant. La charge d'amortissement est enregistrée dans le coût des ventes, les frais de recherche et développement, les frais commerciaux ou les frais administratifs selon la fonction des actifs auxquels elle se rapporte.

### Immobilisations incorporelles générées en interne

Les frais de recherche sont comptabilisés au compte de résultat à mesure qu'ils sont encourus. Les coûts de développement sont comptabilisés de la même manière à moins que le projet ne réponde favorablement aux critères suivants :

- le projet est clairement défini et ses coûts sont identifiés séparément et évalués de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet a été démontrée ;
- il est dans l'intention du Groupe d'achever le projet en vue de son utilisation ou de sa vente ;
- les ressources financières adéquates sont disponibles pour l'achèvement du projet ;
- il est probable que les avantages économiques futurs associés au projet reviendront au Groupe.

Dans cette hypothèse, les coûts de développement sont immobilisés et amortis selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée de l'actif en cours de développement. La charge d'amortissement est comptabilisée dans les frais de recherche et développement.

## K. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Quand une immobilisation corporelle est constituée de composants présentant des durées d'utilité différentes, le coût d'acquisition est réparti entre les différents composants qui sont amortis séparément.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire sur la durée d'utilité attendue de chaque composant. Le tableau suivant présente les durées d'utilité les plus couramment utilisées :

	Durées d'utilité estimées en années
Bâtiments	15-30
Matériel et outillage	7-12
Petit outillage, mobilier, agencements et autres	3-7

Les durées d'utilité estimées sont revues régulièrement et les changements dans les estimations sont comptabilisés, le cas échéant, de manière prospective. La charge d'amortissement est enregistrée dans le coût des ventes, les frais de recherche et développement, les frais commerciaux ou les frais administratifs selon la fonction des actifs auxquels elle se rapporte.

Les immobilisations corporelles acquises dans le cadre de contrats de location-financement ou de location à long terme qui transfèrent la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont immobilisées. Elles sont comptabilisées à leur juste valeur lors de la mise en place du contrat de location, ou si elle est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux revenant au bailleur au titre de la location. La dette correspondante vis-à-vis du bailleur figure au bilan en tant que passif financier. Les paiements au titre de la location sont répartis entre les charges financières et la réduction de la dette liée au contrat de location de façon à obtenir un taux d'intérêt constant sur le solde restant dû inscrit au passif.

Les actifs détenus dans le cadre de contrats de location-financement sont amortis sur leur durée d'utilité estimée de la même manière que les actifs détenus en propre ou sur la durée du contrat y afférant, si celle-ci est inférieure.

Les contrats de location qui ne transfèrent pas les principaux risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en tant que contrats de location simple. Les loyers sont comptabilisés en charges dans le compte de résultat de façon linéaire sur la durée du contrat de location correspondant. Les avantages reçus et à recevoir d'un bailleur lors de la conclusion d'un contrat de location simple sont également répartis linéairement sur la durée du contrat de location.

## L. PERTE DE VALEUR DU GOODWILL, DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Le goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilisation indéterminée et les immobilisations incorporelles en cours font l'objet d'un test de dépréciation chaque année ou dès qu'il existe des indices de perte de valeur. Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilisation limitée ne font l'objet d'un test de dépréciation que s'il existe des indices de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur recouvrable de chaque actif immobilisé à sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité. La valeur recouvrable d'un actif est calculée individuellement, sauf si cet actif ne génère pas d'entrées de trésorerie indépendantes de celles d'autres actifs ou groupes d'actifs. Ces groupes d'actifs sont désignés comme les unités génératrices de trésorerie.

Pour ce qui concerne les goodwills et les actifs incorporels acquis ou générés en interne, les unités génératrices de trésorerie sont les Secteurs d'activité tels que décrits en Note 5.

L'évaluation réalisée s'appuie essentiellement sur le plan à trois ans du Groupe préparé en interne dans le cadre de son exercice budgétaire annuel par Secteur. Les flux au-delà de cette période sont extrapolés en appliquant un taux de croissance stable ou baissier pour les années ultérieures. La valeur recouvrable est égale à la somme des flux de trésorerie actualisés et de la valeur résiduelle terminale actualisée. Les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant le coût moyen pondéré du capital de chaque Secteur.

Les valeurs recouvrables sont significativement affectées par les estimations de prix futurs des produits et services, l'évolution des charges, les tendances économiques, les anticipations réalisées quant au développement à long terme des marchés émergents ainsi que par d'autres facteurs. Elles sont également dépendantes des taux d'actualisation et des taux de croissance perpétuelle utilisés.

Si la valeur recouvrable d'un actif est inférieure à sa valeur comptable, cette dernière est ramenée à la valeur recouvrable et la perte de valeur est immédiatement comptabilisée au compte de résultat.

En cas de perte de valeur attribuée à une unité génératrice de trésorerie, la perte de valeur est affectée, en premier lieu, à la réduction de la valeur comptable de tout goodwill alloué à cette unité, puis aux autres actifs non courants de l'unité au prorata de la valeur comptable de chacun de ses actifs. La perte de valeur est immédiatement comptabilisée au compte de résultat.

Une perte de valeur reconnue sur un goodwill ne peut faire l'objet d'une reprise lors d'une période ultérieure.

Si une perte de valeur non affectée à un goodwill donne ultérieurement lieu à une reprise, la valeur comptable de l'actif (ou de l'unité génératrice de trésorerie) est portée à la valeur recouvrable réévaluée. Toutefois, la valeur comptable ainsi augmentée ne doit pas excéder la valeur comptable qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour l'actif concerné (ou l'unité génératrice de trésorerie) au cours des exercices antérieurs. Une reprise de perte de valeur est immédiatement comptabilisée au compte de résultat.

## M. ACTIFS FINANCIERS

### Prêts et dépôts

Les prêts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction directement attribuables et sont ensuite évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les dépôts sont enregistrés en « Autres actifs non courants » lorsque leur échéance initiale est supérieure à trois mois ; ils sont présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie lorsqu'il s'agit de dépôts à vue ou lorsque leur échéance initiale est inférieure à trois mois.

S'il existe une indication que ces actifs ont perdu de la valeur, ils font l'objet d'un test de dépréciation. Tout écart entre la valeur comptable

et la valeur nette de réalisation est comptabilisé en charge financière. La perte de valeur peut donner lieu ultérieurement à une reprise. Dans ce cas, la reprise de perte de valeur est comptabilisée en produit financier.

#### Participations et actifs représentatifs d'un droit de créance

Les participations dans les sociétés non consolidées sont classées en actifs financiers disponibles à la vente selon les modalités de présentation définies par la norme IAS 39. Elles sont initialement comptabilisées à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction directement attribuables et sont ensuite évaluées à leur juste valeur.

La juste valeur des titres cotés correspond à leur valeur de marché à la date de la clôture des comptes. Les titres non cotés sont évalués à partir d'un modèle de valorisation. Les modifications de juste valeur affectant cette catégorie de titres sont directement comptabilisées en capitaux propres jusqu'à la date de cession des titres considérés et tant qu'il n'existe pas d'indication objective que les titres se sont dépréciés. À la date de cession ou en cas de perte de valeur significative ou prolongée, le gain ou la perte cumulé antérieurement reconnu en capitaux propres est transféré dans le résultat de la période. Les pertes de valeur comptabilisées en résultat sur les titres de capitaux propres (actions) disponibles à la vente ne peuvent pas être reprises ultérieurement en compte de résultat. À l'inverse, les pertes de valeur comptabilisées en résultat sur les titres d'emprunt (obligations) sont reprises en résultat s'il existe une indication objective d'une augmentation de la juste valeur de l'instrument.

Les participations dans les sociétés non consolidées dont la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable sont évaluées à leur coût. Toute perte de valeur comptabilisée pour une participation de ce type ne peut donner lieu à une reprise au cours d'un exercice ultérieur, sauf lors de la cession de la participation.

Tous les actifs représentatifs d'un droit de créance que le Groupe a la capacité et l'intention exprimée de conserver jusqu'à leur échéance sont désignés comme des actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance selon la classification définie par la norme IAS 39. Ils sont donc évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué de toute perte de valeur comptabilisée afin de refléter les montants estimés non recouvrables. Une perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat lorsqu'il existe une indication objective que l'actif s'est déprécié ; le montant de la perte est représenté par la différence entre sa valeur comptable et les flux de trésorerie actualisés estimés selon le taux d'intérêt effectif calculé lors de la comptabilisation initiale. Les pertes de valeur sont reprises dans le compte de résultat au cours des périodes ultérieures lorsqu'une augmentation de la valeur recouvrable peut être objectivement liée à un événement survenant après la comptabilisation initiale de la perte de valeur.

Les valeurs mobilières sont des actifs détenus à des fins de transaction qui ne peuvent pas être considérées comme des équivalents de trésorerie. Elles sont désignées comme des actifs financiers en juste valeur en contrepartie du compte de résultat selon la classification de

la norme IAS 39. Les variations de juste valeur sont, par conséquent, constatées dans les charges et produits financiers.

#### Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés et réévalués à leur juste valeur (voir Note 3.H pour les instruments de couverture de change et Note 3.S pour les instruments de couverture de taux).

#### Créances clients et comptes rattachés

Les créances sont initialement comptabilisées à leur juste valeur qui correspond, en général, à leur valeur nominale. S'il apparaît ultérieurement que ces actifs ont perdu de la valeur, ils font l'objet d'un test de dépréciation. Tout écart entre leur valeur comptable et leur valeur nette de réalisation est comptabilisé en charge opérationnelle. La perte de valeur peut donner lieu à une reprise en cas d'augmentation de la valeur recouvrable. Dans ce cas, la reprise de la perte de valeur est comptabilisée en produit opérationnel.

#### N. STOCKS

Les stocks de matières premières et fournitures, les produits en cours et les produits finis sont évalués à la plus faible valeur, soit de leur coût selon la méthode du coût moyen pondéré, soit de la valeur nette de réalisation.

Le coût des stocks inclut les coûts directs de matières premières et, le cas échéant, les coûts directs de main-d'œuvre ainsi que les frais généraux qu'il a été nécessaire d'engager pour les amener à l'endroit et les mettre dans l'état où ils se trouvent. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé des produits dans le cours normal de l'activité diminué des coûts d'achèvement et des coûts commerciaux estimés à venir.

#### O. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités et les placements très liquides qui sont facilement convertibles en un montant déterminable de liquidités et dont le risque de variation de valeur n'est pas significatif.

#### P. IMPÔTS

Les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur valeur fiscale, les déficits fiscaux reportables et les crédits d'impôt non utilisés sont identifiés dans chaque entité imposable. Les impôts différés correspondants sont calculés au taux d'impôt considéré applicable à l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé.

Les actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporaires déductibles, les déficits fiscaux reportables et les crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable qu'il existera des bénéfices futurs imposables sur lesquels les différences temporaires,



les déficits et les crédits d'impôts pourront être imputés. La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque clôture.

Les passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporaires imposables, à l'exception de certaines différences entre la quote-part du Groupe dans les actifs nets des filiales, joint-ventures et entreprises associées et leurs valeurs fiscales. Cette exception s'applique, en particulier, à des résultats de filiales non encore distribués dans l'hypothèse où leur distribution aux actionnaires générerait une taxation : dès lors que le Groupe a décidé de ne pas distribuer dans un avenir prévisible les profits conservés par la filiale, aucun impôt différé passif n'est comptabilisé.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsque les deux conditions suivantes sont réunies :

- le Groupe dispose d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible ; et
- les actifs et passifs d'impôt différé ont trait à des impôts relevant d'une même juridiction fiscale.

L'impôt différé est comptabilisé au compte de résultat, à moins qu'il ne se rapporte à des éléments inscrits directement au débit ou au crédit des capitaux propres ; dans ce cas, il est également directement enregistré en capitaux propres.

## Q. PROVISIONS

Tant qu'un contrat de construction ou un contrat de services à long terme est en cours, les obligations liées à ce contrat sont prises en compte dans l'évaluation de la marge à terminaison et figurent par conséquent dans les rubriques « Contrats de construction en cours, actifs » ou « Contrats de construction en cours, passifs ».

À la date d'achèvement du contrat, ces obligations sont comptabilisées au passif en tant qu'éléments distincts, si elles répondent aux critères suivants :

- le Groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite du fait d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie équivalente sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- une telle sortie de ressources peut être évaluée de façon fiable.

Ces obligations sont présentées sous forme de provisions lorsque leur échéance ou leur montant est incertain. Dès que cette incertitude disparaît, elles sont présentées sous forme de dettes fournisseurs ou d'autres passifs courants.

Les obligations résultant de transactions autres que les contrats de construction ou contrats de services à long terme sont directement comptabilisées dans les provisions dès qu'elles répondent aux critères précités.

Si l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, les provisions sont évaluées à leur valeur actuelle.

Des provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque la réorganisation, la fermeture d'un site ou un programme de réduction des effectifs est annoncé, que la Direction est engagée vis-à-vis des salariés concernés, et que les coûts y afférant ont été évalués de manière fiable. Ces provisions portent sur les indemnités de départ et de licenciement des salariés et sur les coûts estimés de fermeture de sites. En complément de ces provisions, les coûts de restructuration peuvent inclure des dépréciations d'actifs des activités concernées.

## R. PASSIFS FINANCIERS

### Dettes obligataires et autres emprunts

Les dettes obligataires et les autres emprunts portant intérêts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur diminuée des coûts de transaction directement attribuables à l'émission de la dette. Les frais et primes d'émission d'emprunts obligataires ne sont pas inclus dans le coût initial mais pris en compte dans le calcul du coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Ces passifs financiers sont ensuite évalués à leur coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les renégociations des conventions d'emprunts et autres opérations similaires n'entraînent l'extinction de l'ancienne dette et la constatation d'une nouvelle dette que lorsqu'il existe des différences notables entre l'ancienne et la nouvelle convention. Si tel est le cas, les coûts engendrés par la renégociation sont inclus dans les charges financières de la période au cours de laquelle la renégociation a eu lieu, sous forme de profit ou perte lié à l'extinction de l'ancienne dette.

Certains instruments financiers (tels que les obligations remboursables en actions) comprennent, à la fois, une composante de passif financier et une composante de capitaux propres. Ces composantes sont classées séparément en passif financier ou en capitaux propres.

L'évaluation de la composante passif financier à la date d'émission correspond à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs pour un instrument similaire assorti des mêmes conditions (échéance, flux de trésorerie) mais sans option ou obligation de conversion ou de remboursement en actions. Ce passif est ensuite évalué au coût amorti par l'application de la méthode du taux d'intérêt effectif.

La composante capitaux propres est le montant résiduel obtenu après avoir déduit de la juste valeur de l'instrument considéré dans son ensemble le montant déterminé pour la composante passif financier.

### Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés et réévalués à leur juste valeur (voir Note 3.H pour les instruments de couverture de change et Note 3.S pour les instruments de couverture de taux).

### Dettes fournisseurs et comptes rattachés

Les dettes fournisseurs sont comptabilisées initialement à leur juste valeur qui, dans la plupart des cas, correspond à leur valeur nominale et évaluées ensuite à leur coût amorti.

### S. INSTRUMENTS DE COUVERTURE DE TAUX D'INTÉRÊTS

Le Groupe peut être amené à conclure des transactions de couverture afin de se prémunir contre le risque de fluctuation des taux d'intérêts. Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur à la date de clôture. Si les relations de couverture entre les instruments dérivés et les risques couverts remplissent les conditions requises pour l'application de la comptabilité de couverture, le Groupe applique la comptabilité de couverture. La comptabilité de couverture de juste valeur s'applique aux emprunts à taux fixe, et la comptabilité de couverture de flux de trésorerie aux emprunts à taux variable.

S'agissant des relations de couverture de juste valeur, la réévaluation des emprunts à taux fixe est compensée dans le compte de résultat par la variation de la juste valeur de l'instrument dérivé. S'agissant des relations de couverture de flux de trésorerie, la variation de la juste valeur de l'instrument dérivé est comptabilisée directement en capitaux propres. Lorsque la transaction attendue se traduit ultérieurement par la comptabilisation d'un élément monétaire, les montants précédemment constatés directement en capitaux propres sont reclassés au compte de résultat.

### T. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le Groupe effectue en faveur de certains de ses salariés des paiements fondés sur des actions, acquittés, soit en instruments de capitaux propres, soit en trésorerie. Conformément à la norme IFRS 2, seuls les avantages octroyés après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas intégralement acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005 sont évalués et comptabilisés en charges de personnel.

#### Paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres

Les paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres sont évalués à leur juste valeur à la date d'attribution des droits (hors effet de conditions non liées au marché) selon le modèle binomial d'évaluation des options. La charge cumulée reconnue est basée sur la juste valeur à la date d'attribution des droits et sur l'estimation du nombre d'actions qui seront finalement acquises (avec prise en compte de l'effet des conditions d'acquisition non liées au marché). Elle est enregistrée, tout au long de la période d'acquisition des droits, dans le résultat opérationnel avec une contrepartie directe en capitaux propres.

#### Paiements fondés sur des actions acquittés en trésorerie

Les paiements fondés sur des actions acquittés en trésorerie donnent lieu à la constatation d'un passif égal à la quote-part des biens ou services reçus évaluée à sa juste valeur à chaque date de clôture.

Le Groupe peut également permettre à ses salariés d'acquérir des actions ordinaires du Groupe à un prix préférentiel par rapport à leur valeur de marché. Dans ce cas, le Groupe enregistre une charge sur la base de son estimation de la décote relative aux actions qui seront acquises.

### U. AVANTAGES DU PERSONNEL POSTÉRIEURS À L'EMPLOI ET AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Le Groupe offre à ses salariés différents régimes d'avantages postérieurs à l'emploi, ainsi que divers autres avantages à long terme tels que médailles du travail, plans de rémunération différée et couverture médicale. Les différents avantages offerts à chaque salarié dépendent des législations locales et des pratiques adoptées par chaque filiale.

#### Avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies

En situation de régime à prestations définies d'un employeur unique, le Groupe utilise la méthode des unités de crédit projetées pour déterminer la valeur actuelle de ses engagements et le coût des services actuels et passés correspondant. Cette méthode prend en considération la meilleure estimation des hypothèses actuarielles parmi lesquelles le nombre d'années de service futur des salariés, leur salaire en fin de contrat et leur espérance de vie estimée.

La plupart des plans à prestations définies sont financés par des fonds de pensions distincts. Les actifs de couverture sont généralement placés sous forme d'actions et d'obligations. Les autres régimes de retraite complémentaire accordés par le Groupe à certains employés sont financés par les actifs du Groupe au fur et à mesure que ces avantages sont dus. La majeure partie des régimes de couverture médicale postérieurs à l'emploi n'est pas couvert par des fonds.

Le Groupe revoit tous les semestres l'évaluation des engagements de retraite et des actifs de chaque régime. Les effets des changements d'hypothèses actuarielles et les différences entre les hypothèses utilisées et la réalité sont évalués. Le Groupe reconnaît directement en capitaux propres l'ensemble des gains et pertes actuariels ainsi que l'incidence de tout plafonnement d'actif.

Le coût estimé des avantages offerts au personnel dans le cadre de régimes à prestations définies est provisionné sur la durée de service des salariés. Dans le compte de résultat, le coût des services rendus au cours de la période est compris dans le résultat opérationnel. L'amortissement du produit des services passés non comptabilisés ainsi que les effets des réductions ou liquidations des régimes sont comptabilisés dans les autres charges. Les éléments financiers de la charge de la période, tels que la charge d'intérêts et le rendement des actifs de couverture, sont inclus dans les produits (charges) financiers.

Le Groupe participe également à des régimes à prestations définies de type multi-employeurs, principalement aux États-Unis et au Canada. Les fonds correspondants n'étant pas en mesure de fournir des informations suffisantes pour comptabiliser ces régimes comme des plans

à prestations définies, ceux-ci sont comptabilisés comme des plans à cotisations définies (voir ci-dessous).

#### Avantages postérieurs à l'emploi à cotisations définies

En situation de régime à cotisations définies, le Groupe paie des cotisations à des fonds administrés de façon indépendante sur la base d'un pourcentage fixe de la rémunération. Ces cotisations sont enregistrées en charges opérationnelles.

#### Autres avantages à long terme

La méthode comptable utilisée pour reconnaître les obligations encourues au titre des autres avantages à long terme est similaire à celle utilisée pour les régimes à prestations définies, à la différence près que les gains ou pertes actuariels et le coût des services passés sont reconnus immédiatement par le compte de résultat dans la période où ils sont générés.

### V. ACTIFS NON COURANTS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSIION

Les actifs non courants et les groupes d'actifs détenus en vue de la vente sont classés comme tels lorsqu'il est considéré que leur valeur comptable sera recouvrée au travers d'une transaction de cession plutôt que par leur utilisation continue. Cette condition est considérée comme remplie si, et seulement si, la cession est hautement probable et si l'actif (ou le groupe d'actifs destiné à être cédé) est disponible en vue de sa cession immédiate dans son état actuel. Par ailleurs, la Direction doit s'être engagée à réaliser cette cession de telle façon qu'il est raisonnable de s'attendre à ce que la cession intervienne dans un délai d'un an à compter de la date de classification.

Ces actifs (et groupes d'actifs) sont évalués au montant le plus faible de leur valeur comptable avant classification en actifs détenus en vue de la vente et de leur juste valeur diminuée des coûts de vente. Ils ne font plus l'objet d'amortissement.

Une activité cédée ou en cours de cession est une composante du Groupe qui satisfait aux deux caractéristiques suivantes :

- elle a été cédée ou elle est classée comme actif détenu en vue de la vente ; et
- soit elle représente une ligne d'activité ou une zone géographique principale et distincte, soit elle fait partie d'un plan unique et coordonné dont l'objectif est de se séparer d'une ligne d'activité ou d'une zone géographique principale et distincte ; soit il s'agit d'une filiale acquise exclusivement en vue de sa revente.

Les contributions des activités cédées ou en cours de cession au compte de résultat et au tableau des flux de trésorerie sont présentées séparément pour la période en cours et toutes les périodes précédentes figurant dans les états financiers, si elles sont significatives.

### W. RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat de base par action est obtenu en divisant le résultat net de la période avant charge financière (nette d'impôt) sur obligations remboursables en actions par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période en prenant en compte l'effet dilutif des obligations remboursables en actions restant à convertir (ORA).

Le résultat dilué par action est obtenu en divisant le résultat net de la période avant charge financière (nette d'impôt) sur obligations remboursables en actions par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période, en prenant en compte l'effet de tous les instruments dilutifs (ORA, stock-options, actions gratuites).

### X. COÛTS D'EMPRUNT

Le Groupe n'incorpore pas de coûts d'emprunt dans les coûts d'acquisition, de construction ou de production des biens inscrits à l'actif. Ces coûts d'emprunt sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

### Y. COURS DE CHANGE UTILISÉS POUR LA CONVERSION DES PRINCIPALES MONNAIES ÉTRANGÈRES

Équivalent en € d'1 unité	Au 31 mars 2008		Au 31 mars 2007		Au 31 mars 2006	
	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture
Livre sterling	1,417540	1,256597	1,474594	1,471021	1,465784	1,435956
Franc suisse	0,610175	0,635405	0,629045	0,615498	0,643819	0,632871
Dollar US	0,706320	0,632431	0,774747	0,750863	0,825792	0,826173
Réal brésilien	0,380985	0,362924	0,360684	0,368202	0,360145	0,377223
Roupie indienne	0,017595	0,015825	0,017185	0,017446	0,018647	0,018509
Yuan chinois	0,094738	0,090192	0,098198	0,097300	0,101717	0,103029

## NOTE 4. PRINCIPALES ACQUISITIONS, PARTENARIATS, CESSIONS ET VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les principaux changements dans le périmètre des sociétés consolidées pour les exercices clos aux 31 mars 2008, 31 mars 2007 et 31 mars 2006 sont les suivants :

### EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2008

- Le 31 octobre 2007, le Groupe a acquis 100 % du groupe Ecotècnia, fabricant espagnol d'éoliennes. La valeur des titres hors dette s'élève à € 294 millions (voir Note 12).
- Le 11 juillet 2007, le Groupe a lancé une offre publique d'achat conforme à la réglementation boursière chinoise en vigueur sur la société Wuhan Boilers Company, quatrième constructeur chinois de chaudières pour centrales thermiques au charbon. À la clôture de l'offre, le 25 septembre 2007, le Groupe a acquis 51 % de la société pour € 32,8 millions.
- Le 29 juin 2007, le Groupe et JSC Atomenergomash ont signé l'ensemble des documents permettant la constitution d'une société commune dédiée à la production d'îlots conventionnels pour les centrales nucléaires russes. Les 49 % de droits de vote détenus par le Groupe donnent droit à une influence notable sur les décisions financières et opérationnelles. En conséquence, cette société est consolidée par mise en équivalence pour une valeur de € 20 millions (voir Note 14 et Note 33).

### EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2007

- Le 29 mars 2007, le Groupe a acquis Qingdao Sizhou Electric Power Equipment Limited et Qingdao Sizhou Boiler Auxiliary Company Limited, deux sociétés chinoises spécialisées dans le traitement et le transport des cendres de fond de chaudières et les services associés. Le prix d'acquisition s'est élevé à € 35 millions.
- Le 22 mars 2007, le Groupe a acquis des actifs et passifs de Power Systems Manufacturing, LLC (PSM), une entreprise américaine de haute technologie qui détient des positions de premier plan en tant que fournisseur de composants perfectionnés pour les turbines à gaz et de solutions permettant de réduire l'émission d'oxydes d'azote. Le prix d'acquisition s'est élevé à \$ 242 millions.
- Le 29 septembre 2006, Bouygues et le Groupe ont signé un engagement ferme permettant à Bouygues d'acquérir pour un prix de € 150 millions une participation de 50 % dans les activités hydrauliques du Groupe, le Groupe ayant préalablement souscrit à € 300 millions d'obligations convertibles en actions ALSTOM Hydro Holding. Cette opération a été finalisée le 31 octobre 2006 à la suite de l'approbation de l'ensemble des autorités de la concurrence concernées.
- En novembre 2009, le Groupe a la possibilité de convertir ces obligations en actions ALSTOM Hydro Holding.

Au même moment, Bouygues peut :

- soit revendre ses titres ALSTOM Hydro Holding pour € 175 millions ;

- soit les échanger contre 2,2 millions d'actions ALSTOM ou l'équivalent en trésorerie dans le cas où le Groupe ne serait pas en mesure de livrer ces actions ;
- soit rester actionnaire avec la possibilité de conserver une participation de 50 % dans ALSTOM Hydro Holding en participant à une augmentation de capital.

En complément, le Groupe dispose jusqu'au 31 octobre 2009 de droits spécifiques notamment en cas de désaccord entre actionnaires. Les activités hydrauliques demeurent consolidées par la méthode de l'intégration globale sans reconnaître de minoritaires. Comme expliqué en Note 26, les obligations envers Bouygues sont comptabilisées en dette financière.

- Le 24 août 2006, le Groupe a procédé à l'acquisition, pour un montant de € 26 millions, de Shenzhen Strongwish, une société chinoise spécialisée dans la conception et la livraison de services de diagnostic et surveillance à distance.
- Le 31 mai 2006, la vente à Aker Yards des 75 % d'intérêts détenus dans le Secteur Marine a été finalisée et ce Secteur a été déconsolidé à compter de cette date. La vente s'est réalisée au travers de la création d'une nouvelle société détenant les chantiers navals de Saint-Nazaire et de Lorient ; cette nouvelle société est détenue par Aker Yards à hauteur de 75 % et par le Groupe à hauteur des 25 % restants. Au 31 mars 2007, ces 25 % d'intérêts sont comptabilisés en titres de participation non consolidés ; l'investissement restant détenu par le Groupe sera vendu à Aker Yards d'ici 2010 selon un mécanisme d'options d'achat et de vente croisées pour un montant dépendant des performances financières et plafonné à € 125 millions.

### EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2006

- Le 24 octobre 2005, ALSTOM et Austrian Energy and Environment AG ont signé un engagement ferme de vente des activités Chaudières Industrielles, faisant partie du Secteur Power Systems. Le 30 novembre 2005, la vente des implantations en Australie et en Thaïlande a été finalisée et ces activités ont été déconsolidées à compter de cette date. Le 31 mai 2006, la vente des implantations en Allemagne et en République tchèque a été finalisée et ces activités ont été déconsolidées depuis cette date.
- Le 30 septembre 2005, le Groupe a signé un engagement ferme de vente de son activité Power Conversion à Barclays Private Equity. Le 10 novembre 2005, la vente a été finalisée et cette activité a été déconsolidée à compter du 1<sup>er</sup> novembre.
- Le 2 juin 2005, le Groupe a signé un engagement ferme de vente de son activité Transport en Australie et en Nouvelle-Zélande. Le 16 septembre 2005, la vente a été finalisée et cette activité est sortie du périmètre de consolidation à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2005.
- Le 24 mai 2005, un contrat de vente de l'activité FlowSystems a été signé. Le 18 août 2005, le Groupe a finalisé la vente et cette activité est sortie du périmètre de consolidation à compter de cette date.

## NOTE 5. INFORMATIONS PAR SECTEUR ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

### A. INFORMATIONS PAR SECTEUR

Le Groupe est géré par Secteurs d'activité et présente des informations correspondant à cette organisation. Au 31 mars 2008, le Groupe est organisé en trois Secteurs.

#### Power Systems

Le Secteur Power Systems construit et vend des turbines à vapeur, des turbines à gaz, des éoliennes, des alternateurs, des centrales électriques ainsi que des équipements et systèmes hydroélectriques. Il intervient également sur le marché des chaudières et des équipements de contrôle d'émission dans les domaines de la production d'énergie, de la pétrochimie et de l'industrie. Il répond enfin aux demandes du marché pour ce qui concerne la mise à niveau et la modernisation des centrales existantes.

#### Power Service

Le Secteur Power Service est consacré au développement des activités de services associées au Secteur Power Systems sur tous les marchés mondiaux.

#### Transport

Le Secteur Transport assure la vente du matériel, des équipements et des services liés au transport ferroviaire, parmi lesquels les trains de voyageurs, les locomotives, les systèmes de signalisation et les équipements et services ferroviaires.

Au 31 mars 2008

(en millions d'€)	Power Systems	Power Service	Transport	Corporate & autres <sup>(1)</sup>	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires	8 082	3 803	5 512	29	(518)	16 908
Élimination intersecteurs	(314)	(201)	(3)	-	518	-
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>7 768</b>	<b>3 602</b>	<b>5 509</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>16 908</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>415</b>	<b>592</b>	<b>397</b>	<b>(109)</b>	<b>-</b>	<b>1 295</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>408</b>	<b>593</b>	<b>368</b>	<b>(148)</b>	<b>-</b>	<b>1 221</b>
Produits (charges) financiers						(69)
Impôt sur les bénéfices						(291)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence						1
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>						<b>862</b>
<b>Résultat net des activités cédées ou en cours de cession</b>						<b>-</b>
<b>Résultat net</b>						<b>862</b>
<b>Actifs sectoriels <sup>(2)</sup></b>	<b>7 139</b>	<b>4 749</b>	<b>4 940</b>	<b>599</b>	<b>-</b>	<b>17 427</b>
Impôts différés (actifs)						1 070
Excédents des actifs de couverture des engagements de retraite						17
Actifs financiers						2 831
<b>Total de l'actif</b>						<b>21 345</b>
<b>Passifs sectoriels <sup>(3)</sup></b>	<b>8 076</b>	<b>2 525</b>	<b>5 024</b>	<b>727</b>	<b>-</b>	<b>16 352</b>
Impôts différés (passifs)						3
Provisions pour engagements de retraite						818
Dette financière						1 927
Total capitaux propres						2 245
<b>Total des capitaux propres et passif</b>						<b>21 345</b>
<b>Capitaux employés <sup>(4)</sup></b>	<b>(937)</b>	<b>2 224</b>	<b>(84)</b>	<b>(128)</b>	<b>-</b>	<b>1 075</b>
<b>Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>226</b>	<b>70</b>	<b>171</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>498</b>
<b>Dotations aux amortissements dans le résultat d'exploitation</b>	<b>126</b>	<b>73</b>	<b>101</b>	<b>41</b>	<b>-</b>	<b>341</b>

(1) Sous la dénomination « Corporate & autres » sont regroupées toutes les unités du Corporate, du Réseau International ainsi que les entités qui ne sont affectées à aucun Secteur.

(2) Les actifs sectoriels se composent des soldes de clôture du goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans les sociétés mises en équivalence et des titres disponibles à la vente, des autres actifs non courants (à l'exception des excédents d'actifs de couverture des engagements de retraite et les actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière) et des actifs courants (à l'exception des titres détenus à des fins de transaction, des titres disponibles à la vente, des titres détenus jusqu'à l'échéance et de la trésorerie et équivalents de trésorerie).

(3) Les passifs sectoriels se composent des soldes de clôture des provisions courantes et non courantes ainsi que des passifs courants (à l'exception de la dette financière courante et de la dette courante sur contrats de location-financement).

(4) Les capitaux employés correspondent à la différence entre les actifs sectoriels et les passifs sectoriels.

Au 31 mars 2007

(en millions d'€)	Power Systems	Power Service	Transport	Corporate & autres <sup>(1)</sup>	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires	5 975	3 386	5 288	49	(490)	14 208
Élimination intersecteurs	(302)	(188)	-	-	490	-
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>5 673</b>	<b>3 198</b>	<b>5 288</b>	<b>49</b>	<b>-</b>	<b>14 208</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>201</b>	<b>510</b>	<b>350</b>	<b>(104)</b>	<b>-</b>	<b>957</b>
<b>Résultat d'exploitation <sup>(2)</sup></b>	<b>194</b>	<b>504</b>	<b>293</b>	<b>(165)</b>	<b>-</b>	<b>826</b>
Produits (charges) financiers						(111)
Impôt sur les bénéfices						(145)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence						-
<b>Résultat net des activités poursuivies <sup>(2)</sup></b>						<b>570</b>
<b>Résultat net des activités cédées ou en cours de cession</b>						<b>(32)</b>
<b>Résultat net <sup>(2) (3)</sup></b>						<b>538</b>
<b>Actifs sectoriels <sup>(2) (3)</sup></b>	<b>5 386</b>	<b>4 359</b>	<b>5 079</b>	<b>436</b>	<b>-</b>	<b>15 260</b>
Impôts différés (actifs) <sup>(2)</sup>						1 307
Excédents des actifs de couverture des engagements de retraite <sup>(2)</sup>						11
Actifs financiers						2 758
<b>Total de l'actif <sup>(2)</sup></b>						<b>19 336</b>
<b>Passifs sectoriels <sup>(4)</sup></b>	<b>6 034</b>	<b>2 253</b>	<b>5 119</b>	<b>684</b>	<b>-</b>	<b>14 090</b>
Impôts différés (passifs) <sup>(2)</sup>						50
Provisions pour engagements de retraite <sup>(2)</sup>						999
Dette financière						2 822
Total capitaux propres <sup>(2)</sup>						1 375
<b>Total des capitaux propres et passif <sup>(2)</sup></b>						<b>19 336</b>
<b>Capitaux employés <sup>(5)</sup></b>	<b>(648)</b>	<b>2 106</b>	<b>(40)</b>	<b>(248)</b>	<b>-</b>	<b>1 170</b>
<b>Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>124</b>	<b>65</b>	<b>157</b>	<b>49</b>	<b>-</b>	<b>395</b>
<b>Dotations aux amortissements dans le résultat d'exploitation</b>	<b>113</b>	<b>64</b>	<b>123</b>	<b>47</b>	<b>-</b>	<b>347</b>

(1) Sous la dénomination « Corporate & autres » sont regroupées toutes les unités du Corporate, du Réseau International ainsi que les entités qui ne sont affectées à aucun Secteur (essentiellement en Inde).

(2) Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

(3) Les actifs sectoriels se composent des soldes de clôture du goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans les sociétés mises en équivalence et des titres disponibles à la vente, des autres actifs non courants (à l'exception des excédents d'actifs de couverture des engagements de retraite et les actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière) et des actifs courants (à l'exception des titres détenus à des fins de transaction, des titres disponibles à la vente, des titres détenus jusqu'à l'échéance et de la trésorerie et équivalents de trésorerie).

(4) Les passifs sectoriels se composent des soldes de clôture des provisions courantes et non courantes ainsi que des passifs courants (à l'exception de la dette financière courante et de la dette courante sur contrats de location-financement).

(5) Les capitaux employés correspondent à la différence entre les actifs sectoriels et les passifs sectoriels. La diminution des capitaux employés entre le 31 mars 2006 et le 31 mars 2007 s'explique par le remboursement du dépôt bloqué d'un montant de € 700 millions dans le cadre du programme de cautions du Groupe classé dans le Secteur « Corporate & autres » au 31 mars 2007.

Au 31 mars 2006

(en millions d'€)	Power Systems	Power Service	Transport	Corporate & autres <sup>(1)</sup>	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires	5 396	3 062	5 129	376	(550)	13 413
Élimination intersecteurs	(317)	(209)	(1)	(23)	550	-
<b>Total chiffre d'affaires</b>	<b>5 079</b>	<b>2 853</b>	<b>5 128</b>	<b>353</b>	<b>-</b>	<b>13 413</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>101</b>	<b>442</b>	<b>324</b>	<b>(121)</b>	<b>-</b>	<b>746</b>
<b>Résultat d'exploitation <sup>(2)</sup></b>	<b>75</b>	<b>407</b>	<b>256</b>	<b>(11)</b>	<b>80</b>	<b>807</b>
Produits (charges) financiers						(222)
Impôt sur les bénéfices						(125)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence						(1)
<b>Résultat net des activités poursuivies <sup>(2)</sup></b>						<b>459</b>
<b>Résultat net des activités cédées ou en cours de cession</b>						<b>(198)</b>
<b>Résultat net <sup>(2)</sup></b>						<b>261</b>
<b>Actifs sectoriels <sup>(2) (3)</sup></b>	<b>4 633</b>	<b>3 868</b>	<b>4 224</b>	<b>1 558</b>	<b>-</b>	<b>14 283</b>
Impôts différés (actifs) <sup>(2)</sup>						1 270
Excédent des actifs de couverture des engagements de retraite <sup>(2)</sup>						14
Actifs financiers						1 323
Actifs non courants détenus en vue de la vente						1 144
<b>Total de l'actif <sup>(2)</sup></b>						<b>18 034</b>
<b>Passifs sectoriels <sup>(4)</sup></b>	<b>5 072</b>	<b>2 078</b>	<b>4 099</b>	<b>774</b>	<b>-</b>	<b>12 023</b>
Impôts différés (passifs) <sup>(2)</sup>						40
Provisions pour engagements de retraite et assimilés <sup>(2)</sup>						1 469
Dette financière						2 571
Total capitaux propres <sup>(2)</sup>						788
Passifs directement associés aux actifs détenus en vue de la vente						1 143
<b>Total des capitaux propres et passif <sup>(2)</sup></b>						<b>18 034</b>
<b>Capitaux employés <sup>(5)</sup></b>	<b>(439)</b>	<b>1 790</b>	<b>125</b>	<b>784</b>	<b>-</b>	<b>2 260</b>
<b>Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles</b>	<b>103</b>	<b>35</b>	<b>125</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>294</b>
<b>Dotations aux amortissements dans le résultat d'exploitation</b>	<b>125</b>	<b>61</b>	<b>116</b>	<b>111</b>	<b>-</b>	<b>413</b>

(1) Sous la dénomination « Corporate & autres » sont regroupées toutes les unités du Corporate, du Réseau International ainsi que les entités qui ne sont affectées à aucun Secteur (essentiellement en Inde).

(2) Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

(3) Les actifs sectoriels se composent des soldes de clôture du goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans les sociétés mises en équivalence et des titres disponibles à la vente, des autres actifs non courants (à l'exception des excédents d'actifs de couverture des engagements de retraite et les actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière) et des actifs courants (à l'exception des titres détenus à des fins de transaction, des titres disponibles à la vente, des titres détenus jusqu'à l'échéance et de la trésorerie et équivalents de trésorerie).

(4) Les passifs sectoriels se composent des soldes de clôture des provisions courantes et non courantes ainsi que des passifs courants (à l'exception de la dette financière courante et de la dette courante sur contrats de location-financement).

(5) Les capitaux employés correspondent à la différence entre les actifs sectoriels et les passifs sectoriels.



## B. INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Chiffre d'affaires et acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles par pays de destination :

### Exercice clos le 31 mars 2008

(en millions d'€)	Chiffre d'affaires par pays de destination	Acquisition d'immobilisations	
		Corporelles	Incorporelles
Zone euro <sup>(1)</sup>	5 432	117	98
Reste de l'Europe	2 876	117	39
Amérique du Nord	3 109	67	2
Amérique du Sud et centrale	881	10	-
Asie et Pacifique	3 058	42	1
Moyen-Orient et Afrique	1 552	5	-
<b>Total Groupe</b>	<b>16 908</b>	<b>358</b>	<b>140</b>

Au 31 mars 2008, le montant des acquisitions d'immobilisations s'élève à € 498 millions. Hors les coûts de développement capitalisés de € 124 millions (voir Note 6), le montant des acquisitions d'immobilisations s'élève à € 374 millions.

### Exercice clos le 31 mars 2007

(en millions d'€)	Chiffre d'affaires par pays de destination	Acquisition d'immobilisations	
		Corporelles	Incorporelles
Zone euro <sup>(1)</sup>	4 676	97	99
Reste de l'Europe	2 246	76	28
Amérique du Nord	2 442	38	1
Amérique du Sud et centrale	854	8	-
Asie et Pacifique	2 505	46	-
Moyen-Orient et Afrique	1 485	2	-
<b>Total Groupe</b>	<b>14 208</b>	<b>267</b>	<b>128</b>

Au 31 mars 2007, le montant des acquisitions d'immobilisations s'élève à € 395 millions. Hors les coûts de développement capitalisés de € 115 millions (voir Note 6), le montant des acquisitions d'immobilisations s'élève à € 280 millions.

### Exercice clos le 31 mars 2006

(en millions d'€)	Chiffre d'affaires par pays de destination	Acquisition d'immobilisations	
		Corporelles	Incorporelles
Zone euro <sup>(1)</sup>	4 221	65	58
Reste de l'Europe	2 080	37	34
Amérique du Nord	2 172	22	-
Amérique du Sud et centrale	891	6	-
Asie et Pacifique	2 747	66	3
Moyen-Orient et Afrique	1 302	3	-
<b>Total Groupe</b>	<b>13 413</b>	<b>199</b>	<b>95</b>

Au 31 mars 2006, le montant des acquisitions d'immobilisations s'élève à € 294 millions. Hors les coûts de développement capitalisés de € 87 millions (voir Note 6), le montant des acquisitions d'immobilisations s'élève à € 207 millions.

(1) La zone euro comprend l'Autriche, la Belgique, la Finlande, la France, l'Allemagne, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Slovénie, l'Espagne et le Portugal.

## NOTE 6. FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
Frais de recherche et développement	(554)	(456)	(364)
<b>dont</b>			
- Coûts de développement capitalisés (voir Note 12.B)	(124)	(115)	(87)
- Amortissement des coûts de développement (voir Note 12.B)	55	72	43
- Amortissement de la technologie acquise	62	59	59
<b>Frais de recherche et développement avant capitalisation et amortissement</b>	<b>(561)</b>	<b>(440)</b>	<b>(349)</b>

La capitalisation des coûts de développement est relative au Secteur Transport (y compris nouvelle génération de trains à très grande vitesse – AGV™ et un nouveau prototype de tramway) et au Secteur Power Systems (y compris les programmes de capture du CO<sub>2</sub> et le développement des turbines à gaz et vapeur).

## NOTE 7. AUTRES PRODUITS ET AUTRES CHARGES

(en millions d'€)	2008	2007 *	2006 *
Plus-values de cession de participations/activités <sup>(1)</sup>	26	11	240
Autres	-	7	12
<b>Autres produits</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>252</b>
Moins-values de cession de participations/activités <sup>(1)</sup>	(39)	(76)	(89)
Moins-values de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	-	(1)	-
Charges de restructuration <sup>(2)</sup>	(35)	(68)	(80)
Autres	(26)	(4)	(22)
<b>Autres charges</b>	<b>(100)</b>	<b>(149)</b>	<b>(191)</b>

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

(1) Pour l'exercice clos le 31 mars 2008, les plus- ou moins-values de cession sont principalement dues à la cession de LT Motors en Inde et à la finalisation de cessions antérieures (Marine et T&D).

Pour l'exercice clos le 31 mars 2007, les moins-values de cession ont principalement pour origine la cession des activités Chaudières Industrielles en Allemagne et en République tchèque et la cession des activités de rénovation de trains en Grande-Bretagne situées à Glasgow et à Londres. Les moins-values de cession de participations et activités comprennent les coûts sur cessions antérieures, notamment les amendes imposées par l'Union européenne dans le cadre de la cession du Secteur T&D (voir Note 32 – Réclamations relatives aux cessions).

(2) Les charges de restructuration des exercices clos les 31 mars 2007 et 2008 se rapportent principalement à des plans en Europe dans le Secteur Transport.

## NOTE 8. RÉSULTAT FINANCIER

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
Charges nettes d'intérêts	(53)	(79)	(122)
Charges sur retraite et avantages assimilés (voir Note 25)	12	(8)	(15)
Autres produits et charges financiers	(28)	(24)	(85)
<b>Résultat financier</b>	<b>(69)</b>	<b>(111)</b>	<b>(222)</b>
<b>dont</b>			
- Résultat financier généré par des instruments financiers (voir Note 27)	(81)	(103)	(207)

Les intérêts nets s'analysent comme suit :

- charges comptabilisées suite au rachat et à l'annulation d'obligations (€ 33 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2008 ; €13 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2007, voir Note 26) ;
- intérêts sur contrats de location-financement (€ 10 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2008, € 9 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2007 et € 14 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2006) ;
- charge de désactualisation sur les passifs financiers résultant d'options et de complément de prix sur entités acquises (€ 10 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2008, € 4 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2007). La charge constatée pour l'exercice clos le

31 mars 2007 avait été présentée en « Autres produits financiers » dans le tableau de la page précédente.

Les autres charges financières comprennent :

- des honoraires et commissions d'engagement sur cautions, prêts syndiqués et autres facilités de crédit (€ 12 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2008, € 11 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2007 et € 75 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2006) ;
- des gains et pertes de change (perte nette de € 10 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2008, perte nette de € 14 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2007 et gain net de € 30 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2006).

## NOTE 9. IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

### A. ANALYSE PAR NATURE

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
Charge d'impôt courant	(194)	(168)	(155)
Produit (charge) d'impôt différé	(97)	23	30
<b>Charge d'impôt</b>	<b>(291)</b>	<b>(145)</b>	<b>(125)</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>25,3 %</b>	<b>21,2 %</b>	<b>32,3 %</b>

Le Groupe a constitué des groupes d'intégration fiscale dans la plupart des pays où il intervient, notamment en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Allemagne, en Espagne et en Italie.

### B. TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	%	2007 *	%	2006 *	%
<b>Résultat avant impôt des activités poursuivies</b>	<b>1 152</b>		<b>715</b>		<b>585</b>	
<b>Résultat avant impôt des activités cédées ou en cours de cession</b>	<b>-</b>		<b>(32)</b>		<b>(198)</b>	
Taux d'impôt statutaire de la maison mère	34,43 %		34,43 %		34,43 %	
<b>Produit (charge) d'impôt théorique</b>	<b>(397)</b>	<b>34,4 %</b>	<b>(235)</b>	<b>34,43 %</b>	<b>(133)</b>	<b>34,4 %</b>
Incidence :						
- de la différence entre le taux normal d'imposition applicable en France et le taux d'impôt normal applicable dans les juridictions étrangères	114	(9,9)	62	(9.1)	45	(11,6)
- des opérations imposées à un taux réduit	7	(0,6)	(50)	7.3	-	-
- de la variation des impôts différés actifs non comptabilisés	90	(7,8)	145	(21.2)	9	(2,3)
- des variations de taux d'imposition sur l'impôt différé actif net	(64)	5,5	(6)	0.9	(14)	3,6
- autres impôts (retenue à la source et IRAP en Italie)	(22)	1,9	(28)	4.1	(8)	2,1
- des différences permanentes	(19)	1,8	(33)	4.8	(24)	6,1
<b>Charge d'impôt</b>	<b>(291)</b>		<b>(145)</b>		<b>(125)</b>	
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>25,3 %</b>	<b>25,3</b>	<b>21,2 %</b>	<b>21,2</b>	<b>32,3 %</b>	<b>32,3</b>

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

**C. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ**

Le solde net d'impôt différé comptabilisé au bilan s'analyse comme suit, avant compensation par entité fiscale des actifs et passifs d'impôt différé :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2006 *	Au 31 mars 2007 *	Produit (charge) d'impôt différé **	Variations de périmètre	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2008
<b>Impôts différés actifs</b>						
Écart entre valeurs comptable et fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles	395	365	(78)	-	(2)	285
Participation, provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés non déductibles	435	286	(56)	-	(37)	193
Provisions et autres charges non déductibles	616	704	(58)	-	(172)	474
Pertes fiscales reportables	1 473	1 555	(112)	(1)	(106)	1 336
Autres	206	120	(51)	12	108	189
<b>Impôts différés actifs existants</b>	<b>3 125</b>	<b>3 030</b>	<b>(355)</b>	<b>11</b>	<b>(209)</b>	<b>2 477</b>
<b>Impôts différés actifs non comptabilisés</b>	<b>(1 230)</b>	<b>(1 184)</b>	<b>260</b>	<b>-</b>	<b>73</b>	<b>(851)</b>
<b>Impôts différés actifs comptabilisés</b>	<b>1 895</b>	<b>1 846</b>	<b>(95)</b>	<b>11</b>	<b>(136)</b>	<b>1 626</b>
<b>Impôts différés passifs</b>						
Écart entre valeur comptable et fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles	(199)	(85)	(26)	-	16	(95)
Imposition différée de la marge sur contrats de construction	(151)	(196)	10	-	9	(177)
Autres	(315)	(308)	24	(14)	11	(287)
<b>Total</b>	<b>(665)</b>	<b>(589)</b>	<b>8</b>	<b>(14)</b>	<b>36</b>	<b>(559)</b>
<b>Impôts différés nets comptabilisés</b>	<b>1 230</b>	<b>1 257</b>	<b>(87)</b>	<b>(3)</b>	<b>(100)</b>	<b>1 067</b>

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

\*\* Somme du produit (charge) d'impôt différé enregistré dans le compte de résultat et enregistré directement en situation nette.

Le détail par date d'expiration des reports déficitaires est présenté ci-après :

Au 31 mars (en millions d'€)		2008	2007	2006
Délai d'expiration	1 an	166	27	24
	2 ans	87	128	33
	3 ans	78	127	184
	4 ans	77	71	218
	5 ans et plus	886	1 022	1 080
	Indéfiniment reportables	2 865	3 101	2 730
<b>Total des reports déficitaires (bases fiscales)</b>		<b>4 159</b>	<b>4 476</b>	<b>4 269</b>
Reports déficitaires n'ayant pas donné lieu à comptabilisation d'impôts différés actifs		2 205	2 414	2 549
Reports déficitaires ayant donné lieu à comptabilisation d'impôts différés actifs		1 954	2 062	1 720
Limites d'utilisation des reports déficitaires ayant donné lieu à comptabilisation d'impôts différés actifs :				
- avant 15 ans		605	628	783
- reports indéfiniment reportables		1 349	1 434	937

La variation des impôts différés au bilan consolidé, après compensation par entité fiscale des actifs et passifs d'impôts différés, se ventile de la manière suivante :

(en millions d'€)	Actifs	Passifs	Position nette
<b>Au 31 mars 2006 *</b>	<b>1 270</b>	<b>(40)</b>	<b>1 230</b>
Variations affectant le résultat de la période	55	(25)	30
Autres variations	(7)	4	(3)
Effet de compensation net par entité fiscale	(11)	11	-
<b>Au 31 mars 2007 *</b>	<b>1 307</b>	<b>(50)</b>	<b>1 257</b>
Variations affectant le résultat de la période	(105)	8	(97)
Autres variations	(115)	22	(93)
Effet de compensation net par entité fiscale	82	(82)	-
<b>Au 31 mars 2008</b>	<b>1 169</b>	<b>(102)</b>	<b>1 067</b>

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

Le montant net d'impôts différés actifs a été réalisé à partir d'une revue détaillée des impôts différés actifs par juridiction fiscale. Cette revue prend en compte les performances passées et actuelles, la durée du report en arrière, les déficits fiscaux reportables et leur date d'expiration, les contrats en carnet, le budget et le plan sur trois ans.

Sur la base d'une extrapolation de son plan à trois ans approuvé par le Conseil d'administration, le Groupe est confiant quant à la recouvrabilité du solde net d'impôts différés nets au 31 mars 2008, soit € 1 067 millions. Cette extrapolation fait apparaître une capacité

du Groupe à générer sur une période d'environ cinq ans, conforme à la nature à long terme des opérations du Groupe, un niveau suffisant de résultats imposables permettant d'utiliser les déficits fiscaux reportables reconnus.

Le montant des impôts différés actifs non comptabilisés s'élève à € 851 millions au 31 mars 2008 (€ 1 184 millions au 31 mars 2007 et € 1 230 millions au 31 mars 2006). La plus grande partie de ces impôts différés actifs non comptabilisés reste disponible pour être utilisée à l'avenir.

## NOTE 10. ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSIION

Les activités de l'ancien Secteur Marine ont été classées en activités cédées ou en cours de cession pour les exercices clos les 31 mars 2007 et 31 mars 2006. Le résultat de ces activités s'est formé comme suit :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2007	2006
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>417</b>	<b>439</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(38)</b>	<b>(15)</b>
Autres produits (charges)	6	(187)
<b>Résultat avant résultat financier et impôts</b>	<b>(32)</b>	<b>(202)</b>
<b>Résultat net <sup>(1)</sup></b>	<b>(32)</b>	<b>(198)</b>

(1) Les sociétés composant l'ancien Secteur Marine font partie d'un groupe fiscal regroupant des entités françaises de tous les Secteurs ; en conséquence, aucune charge ni produit d'impôt n'a été présenté dans les résultats des activités cédées ou en cours de cession.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2007, la vente a été finalisée. L'activité Marine demeure présentée pour l'année entière en tant qu'activité cédée ou en cours de cession. Les pertes supportées sur l'exercice clos le 31 mars 2007 concernent les trois navires LNG dont les contrats non apportés à l'acquéreur ont été finalisés au cours de la période.

Les flux de trésorerie des activités cédées ou en cours de cession se détaillent comme suit :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2007	2006
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	(90)	(199)
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements	(196)	84
Variation nette de la trésorerie liée au financement	-	(103)
Effet net des variations de taux de conversion	-	(2)
Autres variations	(2)	5
<b>Diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>(288)</b>	<b>(215)</b>
<b>Transferts vers les activités poursuivies</b>	<b>(29)</b>	-
<b>Trésorerie nette (endettement net) en début de période</b>	<b>317</b>	<b>532</b>
<b>Trésorerie nette (endettement net) en fin de période</b>	<b>-</b>	<b>317</b>

La variation nette négative de € 196 millions de la trésorerie liée aux investissements résulte, pour l'exercice clos le 31 mars 2007, de la vente des activités Marine et représente le montant net du prix de vente et de la contribution financière apportée par le Groupe à la nouvelle entité créée.

## NOTE 11. RÉSULTAT PAR ACTION

### A. RÉSULTAT

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007 *	2006 *
Résultat net attribuable au Groupe	852	547	258
Intérêts financiers relatifs aux obligations remboursables en actions, nets d'impôt	-	(2)	1
Résultat net part du Groupe utilisé pour le calcul du résultat de base par action et du résultat dilué par action	852	545	259
Résultat net attribuable au Groupe des activités poursuivies utilisé pour le calcul du résultat de base par action et du résultat dilué par action	852	577	457
Résultat net attribuable au Groupe des activités cédées ou en cours de cession utilisé pour le calcul du résultat de base par action et du résultat dilué par action	-	(32)	(198)

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

### B. NOMBRE D' ACTIONS

Exercice clos le 31 mars	2008	2007	2006
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisé pour le calcul du résultat de base par action <sup>(1)</sup>	141 148 674	140 428 778	140 401 599
Effet des autres instruments dilutifs			
- Options de souscription d'actions <sup>(2)</sup>	2 463 481	2 664 400	1 434 534
- Actions gratuites (voir Note 23)	651 336	600 000	225 000
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires utilisé pour le calcul du résultat dilué par action</b>	<b>144 263 491</b>	<b>143 693 178</b>	<b>142 061 133</b>

(1) Les actions à émettre lors du remboursement des obligations remboursables en actions sont prises en compte dans le calcul.

(2) Seules les options de souscription d'actions attribuées par les plans 7, 8, 9 et 10 ont été prises en compte pour le calcul du résultat dilué par action (voir Note 23), les autres plans ayant un effet relatif.

## C. RÉSULTAT NET PAR ACTION

Exercice clos le 31 mars (en €)	2008	2007 *	2006 *
<b>Activités poursuivies et activités cédées ou en cours de cession</b>			
- de base	6,03	3,88	1,84
- dilué	5,90	3,80	1,82
<b>Activités poursuivies</b>			
- de base	6,03	4,11	3,25
- dilué	5,90	4,02	3,22
<b>Activités cédées ou en cours de cession</b>			
- de base	-	(0,23)	(1,41)
- dilué	-	(0,22)	(1,39)

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

## NOTE 12. GOODWILL ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

## A. GOODWILL

(en millions d'€)	Valeur nette au 31 mars 2007	Acquisitions & ajustements de l'allocation initiale du prix d'acquisition	Cessions	Écarts de conversion et autres variations	Valeur nette au 31 mars 2008
Power Systems	803	336	-	(2)	1 137
Power Service	2 184	(60)	-	(9)	2 115
Transport	523	-	-	(8)	515
<b>Goodwill</b>	<b>3 510</b>	<b>276</b>	<b>-</b>	<b>(19)</b>	<b>3 767</b>
<i>dont</i>					
Valeur brute	3 510	276	-	(19)	3 767
Dépréciation	-	-	-	-	-

(en millions d'€)	Valeur nette au 31 mars 2006	Acquisitions & ajustements de l'allocation initiale du prix d'acquisition	Cessions	Écarts de conversion et autres variations	Valeur nette au 31 mars 2007
Power Systems	804	-	(1)	-	803
Power Service	1 992	193	-	(1)	2 184
Transport	527	-	-	(4)	523
<b>Goodwill</b>	<b>3 323</b>	<b>193</b>	<b>(1)</b>	<b>(5)</b>	<b>3 510</b>
<i>dont</i>					
Valeur brute	3 323	193	(1)	(5)	3 510
Dépréciation	-	-	-	-	-

Les mouvements de la période ont pour origine :

- les acquisitions d'Ecotècnia en Espagne (en novembre 2007 pour € 268 millions basé sur un prix d'acquisition de € 294 millions), de Wuhan Boilers Company en Chine (voir note 4, le goodwill préliminaire s'élève à € 68 millions) et une société du Secteur Power Service en Finlande ;
- l'évaluation à leur juste valeur des actifs et passifs de Power Systems Manufacturing LLC (PSM) acquis le 22 mars 2007. Le goodwill préliminaire sur cette acquisition s'élevait à € 153 millions, comme indiqué au 31 mars 2007. L'évaluation des actifs et passifs acquis,

principalement des immobilisations incorporelles, s'est traduite par une réduction du goodwill de € 83 millions.

Les montants comptabilisés au titre de Ecotècnia et Wuhan Boilers sont basés sur une allocation préliminaire du prix d'acquisition et pourront, par conséquent, faire l'objet d'ajustements.

Au 31 mars 2008, le Groupe a mandaté un expert indépendant pour émettre un rapport d'évaluation dans le cadre de son test de dépréciation annuel des goodwills. Ce test compare la juste valeur de chaque Secteur à sa valeur nette comptable.

Les principales hypothèses retenues pour déterminer la valeur recouvrable des goodwills sont les suivantes :

	Power Systems	Power Service	Transport
Valeur nette du goodwill au 31 mars 2008 (en millions d'€)	1 137	2 115	515
Valeur retenue comme représentative de la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie	Juste valeur	Juste valeur	Juste valeur
Étendue de la période au titre de laquelle sont utilisées les prévisions de flux de trésorerie	3 ans	3 ans	3 ans
Étendue de la période d'extrapolation des prévisions de flux de trésorerie	7 ans	7 ans	7 ans
<b>Taux de croissance à long terme au 31 mars 2008</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,0 %</b>
Taux de croissance à long terme au 31 mars 2007	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Taux de croissance à long terme au 31 mars 2006	2,0 %	2,0 %	2,0 %
<b>Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2008 <sup>(1)</sup></b>	<b>10,0 %</b>	<b>9,0 %</b>	<b>9,0 %</b>
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2007 <sup>(1)</sup>	9,0 %	9,0 %	8,5 %
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2006 <sup>(1)</sup>	8,5 %	8,5 %	8,5 %

(1) L'application de taux d'actualisation avant impôt à des flux de trésorerie avant impôt conduit à une valorisation identique des unités génératrices de trésorerie.

Cette évaluation conforte l'opinion du Groupe selon laquelle les goodwills n'ont subi aucune perte de valeur. Dans l'hypothèse où l'évaluation de la juste valeur aurait été réalisée en utilisant les mêmes taux de croissance et d'actualisation qu'au 31 mars 2007 ou au 31 mars 2006, aucune perte de valeur n'aurait dû être reconnue.

## B. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'€)	Au 31 mars 2007	Acquisitions / cessions / amortissements	Actifs des entités acquises	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2008
Coûts de développement capitalisés	621	124	-	(1)	744
Technologie acquise	1 154	-	88	2	1 244
Autres immobilisations incorporelles	101	10	32	5	148
<b>Valeur brute</b>	<b>1 876</b>	<b>134</b>	<b>120</b>	<b>6</b>	<b>2 136</b>
Coûts de développement capitalisés	(247)	(55)	-	7	(295)
Technologie acquise	(383)	(62)	-	(3)	(448)
Autres immobilisations incorporelles	(55)	(13)	-	(3)	(71)
<b>Amortissements</b>	<b>(685)</b>	<b>(130)</b>	-	<b>1</b>	<b>(814)</b>
Coûts de développement capitalisés	374	69	-	6	449
Technologie acquise	771	(62)	88	(1)	796
Autres immobilisations incorporelles	46	(3)	32	2	77
<b>Valeur nette</b>	<b>1 191</b>	<b>4</b>	<b>120</b>	<b>7</b>	<b>1 322</b>



(en millions d'€)	Au 31 mars 2006	Acquisitions / cessions / amortissements	Actifs des entités acquises	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2007
Coûts de développement capitalisés	510	115	-	(4)	621
Technologie acquise	1 157	-	-	(3)	1 154
Autres immobilisations incorporelles	64	7	-	30	101
<b>Valeur brute</b>	<b>1 731</b>	<b>122</b>	<b>-</b>	<b>23</b>	<b>1 876</b>
Coûts de développement capitalisés	(175)	(72)	-	-	(247)
Technologie acquise	(326)	(59)	-	2	(383)
Autres immobilisations incorporelles	(33)	(1)	-	(21)	(55)
<b>Amortissements</b>	<b>(534)</b>	<b>(132)</b>	<b>-</b>	<b>(19)</b>	<b>(685)</b>
Coûts de développement capitalisés	335	43	-	(4)	374
Technologie acquise	831	(59)	-	(1)	771
Autres immobilisations incorporelles	31	6	-	9	46
<b>Valeur nette</b>	<b>1 197</b>	<b>(10)</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>1 191</b>

Les immobilisations incorporelles proviennent principalement de l'affectation du prix d'acquisition d'ABB ALSTOM POWER en 1999 et 2000. Elles sont constituées par la technologie acquise et des contrats de licence, et amorties linéairement sur 20 ans (durée résiduelle estimée à 12 ans).

L'augmentation des immobilisations incorporelles au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008 provient principalement de l'allocation du goodwill préliminaire de Power Systems Manufacturing pour € 72 millions (voir Note 12.A), et de l'acquisition des immobilisations incorporelles d'Ecotècnia évaluées à € 44 millions lors de l'allocation du prix d'acquisition.

Le Groupe estime que les immobilisations incorporelles n'ont subi aucune perte de valeur.

## NOTE 13. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'€)	Au 31 mars 2007	Acquisitions / amortissements / dépréciation	Cessions	Variations de périmètre	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2008
Terrains	119	1	(4)	3	8	127
Bâtiments	1 061	21	(40)	32	40	1 114
Matériel et outillage	1 903	144	(46)	40	(10)	2 031
Constructions en cours	121	141	-	8	(85)	185
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	485	61	(68)	-	(26)	452
<b>Valeur brute</b>	<b>3 689</b>	<b>368</b>	<b>(158)</b>	<b>83</b>	<b>(73)</b>	<b>3 909</b>
Terrains	(4)	-	-	-	-	(4)
Bâtiments	(490)	(43)	17	(11)	(6)	(533)
Matériel et outillage	(1 442)	(125)	31	(24)	30	(1 530)
Constructions en cours	-	-	-	-	-	-
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(383)	(38)	63	-	17	(341)
<b>Amortissements/dépréciation</b>	<b>(2 319)</b>	<b>(206)</b>	<b>111</b>	<b>(35)</b>	<b>41</b>	<b>(2 408)</b>
Terrains	115	1	(4)	3	8	123
Bâtiments	571	(22)	(23)	21	34	581
Matériel et outillage	461	19	(15)	16	20	501
Constructions en cours	121	141	-	8	(85)	185
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	102	23	(5)	-	(9)	111
<b>Valeur nette</b>	<b>1 370</b>	<b>162</b>	<b>(47)</b>	<b>48</b>	<b>(32)</b>	<b>1 501</b>

(en millions d'€)	Au 31 mars 2006	Acquisitions / amortissements / dépréciation	Cessions	Variations de périmètre	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2007
Terrains	113	1	(12)	2	15	119
Bâtiments	1 173	27	(115)	3	(27)	1 061
Matériel et outillage	1 898	111	(54)	(15)	(37)	1 903
Constructions en cours	76	49	-	-	(4)	121
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	475	75	(31)	6	(40)	485
<b>Valeur brute</b>	<b>3 735</b>	<b>263</b>	<b>(212)</b>	<b>(4)</b>	<b>(93)</b>	<b>3 689</b>
Terrains	(5)	(1)	3	-	(1)	(4)
Bâtiments	(527)	(55)	85	1	6	(490)
Matériel et outillage	(1 460)	(113)	78	11	42	(1 442)
Constructions en cours	-	-	-	-	-	-
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(382)	(42)	29	3	9	(383)
<b>Amortissements / Dépréciation</b>	<b>(2 374)</b>	<b>(211)</b>	<b>195</b>	<b>15</b>	<b>56</b>	<b>(2 319)</b>
Terrains	108	-	(9)	2	14	115
Bâtiments	646	(28)	(30)	4	(21)	571
Matériel et outillage	438	(2)	24	(4)	5	461
Constructions en cours	76	49	-	-	(4)	121
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	93	33	(2)	9	(31)	102
<b>Valeur nette</b>	<b>1 361</b>	<b>52</b>	<b>(17)</b>	<b>11</b>	<b>(37)</b>	<b>1 370</b>

Les immobilisations corporelles en location-financement se décomposent comme suit :

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
Terrains	13	13	-
Bâtiments	107	123	169
Matériel et outillage	14	17	22
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	15	15	18
<b>Valeur nette des immobilisations en location-financement</b>	<b>149</b>	<b>168</b>	<b>209</b>

## NOTE 14. PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE

### A. PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006	% intérêt
ALSTOM Atomenergomash	20	-	-	49,0
Termoeléctrica del Golfo et Termoeléctrica Peñoles	-	-	66	49,5
Autres	6	4	4	-
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>70</b>	<b>-</b>

La constitution de la joint-venture entre le Groupe et JSC Atomenergomash est décrite en Note 4.

En février 2007, le Groupe a cédé ses 49,5 % d'intérêts dans les sociétés Termoeléctrica del Golfo et Termoeléctrica Peñoles pour un montant en numéraire de € 72 millions.

## B. ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE

Au 31 mars (en millions d'€)	2008			2007	2006	2007
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur nette	Valeur nette	% intérêt
Tramvia Metropolitana SA <sup>(1)</sup>	8	-	8	8	8	25,35 %
Tramvia Metropolitana del Besos <sup>(1)</sup>	8	-	8	8	8	25,35 %
Autres <sup>(2)</sup>	45	(25)	20	14	13	-
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>(25)</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	

(1) Les intérêts hors Groupe dans ces deux sociétés (74,65 %) sont détenus par un consortium de sociétés de construction possédant un contrôle direct sur ces sociétés.

(2) Aucun de ces actifs disponibles à la vente n'a une valeur nette supérieure à € 5 millions.

La variation des actifs disponibles à la vente est la suivante :

Exercice clos le (en millions d'€)	31 mars 2008	31 mars 2007
<b>Ouverture</b>	<b>30</b>	<b>29</b>
Variation de juste valeur <sup>(1)</sup>	-	-
Autres variations	6	1
<b>Clôture</b>	<b>36</b>	<b>30</b>

(1) Variation directement enregistrée en capitaux propres (ajustements à la juste valeur des actifs disponibles à la vente).

## NOTE 15. AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007 *	2006 *
Actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière <sup>(1)</sup>	546	654	-
Dépôt en garantie du programme de cautions <sup>(2)</sup>	-	-	700
Autres prêts et dépôts à long terme <sup>(3)</sup>	89	158	155
<b>Autres actifs non courants</b>	<b>635</b>	<b>812</b>	<b>855</b>

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

(1) Ces actifs sont liés à une location de longue durée de trains et d'équipements associés à un exploitant de métro à Londres. Ils se décomposent comme suit :

- au 31 mars 2008, créances de € 520 millions et dépôts de € 26 millions ;
- au 31 mars 2007, créances de € 628 millions et dépôts de € 26 millions ;

Au 31 mars 2006, ces actifs étaient classés en actifs non courants détenus en vue de la vente (voir Note 30).

(2) Ce dépôt a été constitué par le Groupe auprès d'un intermédiaire pour garantir, sous la forme d'un nantissement, un programme de cautions d'un montant maximum de € 8 milliards mis en place au cours de l'exercice clos le 31 mars 2005. L'ensemble des instruments émis dans le cadre de ce programme ont été couverts par un ensemble initial de garanties représentant 25 % de l'en-cours et consistant en :

- une garantie de premier rang d'un montant de € 700 millions sous la forme d'un dépôt bloqué ;
- une garantie de second rang composée de la garantie de l'État français (au travers de la Caisse française de développement industriel) et d'une garantie des principales banques du Groupe.

Suite à la mainlevée des engagements sous-jacents, la garantie de second rang a été intégralement amortie en février 2007 ; le dépôt bloqué de € 700 millions a, en conséquence, été remboursé.

(3) Dont, au 31 mars 2008, actifs de couverture des engagements de retraite (€ 17 millions) et option croisée d'achat et de vente conclue lors de la vente du Secteur Marine à Aker Yards en mai 2006 (€ 25 millions) (voir Note 4).

## NOTE 16. STOCKS ET TRAVAUX EN COURS

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
Matières premières et marchandises	750	663	582
Travaux en cours	1 742	1 291	1 134
Produits finis	123	116	47
<b>Stocks, valeur brute</b>	<b>2 615</b>	<b>2 070</b>	<b>1 763</b>
Dépréciation	(299)	(300)	(275)
<b>Stocks</b>	<b>2 316</b>	<b>1 770</b>	<b>1 488</b>

## NOTE 17. CONTRATS DE CONSTRUCTION EN COURS

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
Contrats de construction en cours, actifs	2 807	2 858	2 229
Contrats de construction en cours, passifs	(8 931)	(7 239)	(5 401)
<b>Contrats de construction en cours</b>	<b>(6 124)</b>	<b>(4 381)</b>	<b>(3 172)</b>

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
Cumul des coûts encourus et des profits et pertes comptabilisés sur contrats en cours	39 681	35 197	32 593
Moins factures émises sur contrats en cours	(42 504)	(37 084)	(33 640)
<b>Contrats de construction en cours hors avances à la commande reçues</b>	<b>(2 823)</b>	<b>(1 887)</b>	<b>(1 047)</b>
Avances à la commande reçues des clients	(3 301)	(2 494)	(2 125)
<b>Contrats de construction en cours</b>	<b>(6 124)</b>	<b>(4 381)</b>	<b>(3 172)</b>

## NOTE 18. CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

(en millions d'€)	Total	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues à la date de clôture		
			Moins de 60 jours	Entre 60 et 180 jours	Au-delà de 180 jours
<b>Clients et comptes rattachés au 31 mars 2008</b>	<b>3 538</b>	<b>3 021</b>	<b>295</b>	<b>107</b>	<b>115</b>
- dont valeur brute	3 616	3 049	297	111	159
- dont dépréciation	(78)	(28)	(2)	(4)	(44)
<b>Clients et comptes rattachés au 31 mars 2007</b>	<b>2 886</b>	<b>2 488</b>	<b>233</b>	<b>71</b>	<b>94</b>
- dont valeur brute	2 965	2 521	235	73	136
- dont dépréciation	(79)	(33)	(2)	(2)	(42)
<b>Clients et comptes rattachés au 31 mars 2006</b>	<b>2 291</b>	<b>1 832</b>	<b>207</b>	<b>101</b>	<b>151</b>
- dont valeur brute	2 369	1 868	211	102	188
- dont dépréciation	(78)	(36)	(4)	(1)	(37)

Les provisions pour dépréciation sont évaluées en prenant en considération au cas par cas le risque de non-recouvrement. En raison de la nature des activités exercées par le Groupe, les créances restant impayées au-delà de la date d'échéance contractuelle représentent souvent des montants confirmés par les clients, mais dont le règlement est soumis à l'apurement de réserves soulevées lors de l'inspection des travaux. De telles créances demeurent entièrement recouvrables ; les coûts à supporter au titre de la levée des réserves sont inclus dans la détermination de la marge à terminaison des contrats considérés.

## NOTE 19. AUTRES ACTIFS COURANTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
Avances à la commande versées aux fournisseurs	433	385	360
Impôt sur les sociétés	45	57	122
Autres taxes	404	409	335
Charges constatées d'avance	123	85	127
Autres créances	314	308	312
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles (voir Note 27)	414	157	135
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet de couverture	309	93	63
<b>Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles</b>	<b>2 042</b>	<b>1 494</b>	<b>1 454</b>

## NOTE 20. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
Instruments dérivés liés aux activités de financement	7	4	-
Valeurs mobilières de placement	156	175	-
Titres disponibles à la vente	-	-	16
Titres détenus jusqu'à l'échéance	7	18	6
<b>Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants</b>	<b>170</b>	<b>197</b>	<b>22</b>

## NOTE 21. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

### Analyse bilantielle

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	Variation	2006
Stocks	2 316	1 770	546	1 488
Contrats de construction en cours, actifs	2 807	2 858	(51)	2 229
Clients et comptes rattachés	3 538	2 886	652	2 291
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	2 042	1 494	548	1 454
<b>Actifs</b>	<b>10 703</b>	<b>9 008</b>	<b>1 695</b>	<b>7 462</b>
Provisions non courantes	503	549	(46)	581
Provisions courantes	1 258	1 512	(254)	1 539
Contrats de construction en cours, passifs	8 931	7 239	1 692	5 401
Fournisseurs et comptes rattachés	3 132	2 976	156	2 872
Autres passifs courants	2 528	1 814	714	1 630
<b>Passifs</b>	<b>16 352</b>	<b>14 090</b>	<b>2 262</b>	<b>12 023</b>
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>(5 649)</b>	<b>(5 082)</b>	<b>(567)</b>	<b>(4 561)</b>

**Analyse de la variation du besoin en fonds de roulement**

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007
<b>Besoin en fonds de roulement en début de période</b>	<b>(5 082)</b>	<b>(4 561)</b>
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'exploitation <sup>(1)</sup>	(897)	(524)
Variation du besoin en fonds de roulement résultant de l'activité d'investissement <sup>(2)</sup>	159	(44)
Écart de conversion et autres variations	171	47
<b>Total de la variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>(567)</b>	<b>(521)</b>
<b>Besoin en fonds de roulement en fin de période</b>	<b>(5 649)</b>	<b>(5 082)</b>

(1) Élément présenté dans la variation nette de trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies dans le tableau des flux de trésorerie consolidés.

(2) Élément présenté dans la variation nette de trésorerie liée aux investissements des activités poursuivies dans le tableau des flux de trésorerie consolidés (inclus dans les produits de cession d'activités).

## NOTE 22. CAPITAUX PROPRES

Dans le cadre de la gestion de son capital, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation, de servir un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital optimale afin de réduire le coût du capital. Pour maintenir ou ajuster la structure du capital, le Groupe peut :

- ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires ;
- rembourser du capital aux actionnaires ;

- émettre de nouvelles actions ; ou
- vendre des actifs pour réduire le montant des dettes.

Le Groupe utilise différents indicateurs, dont le levier financier (endettement net/capitaux propres), qui fournit aux investisseurs une vision de l'endettement du Groupe à comparer au total des capitaux propres.

### Au 31 mars 2008

(en millions d'€, à l'exception du nombre d'actions)	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes d'émission	Réserves	Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	Capitaux propres – part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<b>Au 31 mars 2007 *</b>	<b>138 617 601</b>	<b>1 940</b>	<b>366</b>	<b>85</b>	<b>(1 058)</b>	<b>1 333</b>	<b>42</b>	<b>1 375</b>
Variation des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-	(13)	18	5	(3)	2
Résultat net de la période	-	-	-	852	-	852	10	862
<b>Total des produits et charges comptabilisés</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>839</b>	<b>18</b>	<b>857</b>	<b>7</b>	<b>864</b>
ORA	686 744	10	(7)	(5)	-	(2)	-	(2)
Variation de périmètre et autres	-	-	-	(4)	-	(4)	(8)	(12)
Dividendes distribués	-	-	-	(111)	-	(111)	(6)	(117)
Augmentation de capital issue de l'exercice d'options	1 691 362	24	7	-	-	31	-	31
Émission d'actions réservées aux salariés et paiements fondés sur des actions	606 820	8	61	37	-	106	-	106
<b>Au 31 mars 2008</b>	<b>141 602 127</b>	<b>1 982</b>	<b>427</b>	<b>841</b>	<b>(1 040)</b>	<b>2 210</b>	<b>35</b>	<b>2 245</b>

\* Capitaux propres retraités suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

Au 31 mars 2008, le capital social d'ALSTOM s'élevait à € 1 982 429 778 et se composait de 141 602 127 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de € 14. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation s'élevait à 141 148 674 après prise en compte de l'effet dilutif des obligations remboursables en actions et à 144 263 491 après prise en compte de l'effet de l'ensemble des instruments dilutifs.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008, 21 869 955 obligations remboursables en actions (ORA) ont été remboursées par émission

de 686 744 actions d'une valeur nominale de € 14 par action. Les 35 006 432 obligations remboursables en actions en circulation au 31 mars 2008 sont représentatives de 1 099 202 actions à émettre.

L'assemblée générale d'ALSTOM du 26 juin 2007 a décidé de verser un dividende de € 0,80 par action, soit un montant total de € 111 millions (aucun dividende n'avait été versé au cours des deux précédents exercices).

### Au 31 mars 2007

(en millions d'€, à l'exception du nombre d'actions)	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes d'émission	Réserves	Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	Capitaux propres – part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<b>Au 31 mars 2006 *</b>	<b>138 170 776</b>	<b>1 934</b>	<b>368</b>	<b>(469)</b>	<b>(1 103)</b>	<b>730</b>	<b>58</b>	<b>788</b>
Variation des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-	-	45	45	(2)	43
Résultat net de la période	-	-	-	547	-	547	(9)	538
<b>Total des produits et charges comptabilisés</b>	-	-	-	<b>547</b>	<b>45</b>	<b>592</b>	<b>(11)</b>	<b>581</b>
Conversion d'ORA	444 925	6	(2)	(8)	-	(4)	-	(4)
Variation de périmètre et autres	-	-	-	-	-	-	1	1
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	(6)	(6)
Augmentation de capital issue de l'exercice d'options	1 500	-	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	15	-	15	-	15
<b>Au 31 mars 2007 *</b>	<b>138 617 201</b>	<b>1 940</b>	<b>366</b>	<b>85</b>	<b>(1 058)</b>	<b>1 333</b>	<b>42</b>	<b>1 375</b>

\* Capitaux propres retraités suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2007, 14 168 947 obligations remboursables en actions (ORA) ont été remboursées par émission de 444 925 actions d'une valeur nominale de € 14 par action. Les 56 876 387 obligations remboursables en actions en circulation au 31 mars 2007 sont représentatives de 1 785 919 actions à émettre.



## Au 31 mars 2006

(en millions d'€, à l'exception du nombre d'actions)	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes d'émission	Réserves	Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	Capitaux propres – part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2005 <sup>(1)</sup></b>	<b>5 497 211 409</b>	<b>1 924</b>	<b>378</b>	<b>(767)</b>	<b>(20)</b>	<b>1 515</b>	<b>68</b>	<b>1 583</b>
Incidence du changement de méthode comptable (voir Note 2.A)	-	-	-	20	(1 028)	(1 008)	-	(1 008)
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2005 <sup>(2)</sup></b>	<b>5 497 211 409</b>	<b>1 924</b>	<b>378</b>	<b>(747)</b>	<b>(1 048)</b>	<b>507</b>	<b>68</b>	<b>575</b>
Variation des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-	(20)	(55)	(75)	3	(72)
Résultat net de la période	-	-	-	258	-	258	3	261
Total des produits et charges comptabilisés	-	-	-	238	(55)	183	6	189
Conversion d'ORA	1 121 044	10	(10)	-	-	-	-	-
Variation de périmètre et autres	-	-	-	-	-	-	(16)	(16)
Dividendes distribués	-	-	-	-	-	-	-	-
Regroupement d'actions	(5 360 161 677)	-	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	40	-	40	-	40
<b>Au 31 mars 2006 <sup>(1)</sup></b>	<b>138 170 776</b>	<b>1 934</b>	<b>368</b>	<b>(469)</b>	<b>(1 103)</b>	<b>730</b>	<b>58</b>	<b>788</b>

(1) Capitaux propres au 1<sup>er</sup> avril 2005 après première application des normes IAS 32-39 et IFRS 5.

(2) Capitaux propres retraités après changement de méthode comptable.

Le 3 août 2005, les actions ALSTOM ont été regroupées sous la forme d'un échange de 40 actions existantes d'une valeur nominale de € 0,35 pour une action nouvelle d'une valeur nominale de € 14. Le nombre d'actions ALSTOM a ainsi été réduit de 5 497 601 720 à 137 440 043 actions.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2006, 23 573 581 obligations remboursables en actions (ORA) ont été remboursées par émission de 390 311 actions d'une valeur nominale de € 0,35 par action avant le regroupement d'actions et de 730 733 actions d'une valeur nominale de € 14 par action après le regroupement d'actions. Les 71 045 334 obligations remboursables en actions en circulation au 31 mars 2006 étaient représentatives de 2 230 823 actions à émettre.

## NOTE 23. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

### OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS, ACTIONS GRATUITES CONDITIONNELLES ET DROITS À PLUS-VALUE

#### A. Historique des plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites conditionnelles

	Plan n° 3	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n° 10
Date d'assemblée	24 juillet 2001	24 juillet 2001	24 juillet 2001	9 juillet 2004	9 juillet 2004	9 juillet 2004	26 juin 2007
Date de création	24 juillet 2001	8 janv. 2002	7 janv. 2003	17 sept. 2004	27 sept. 2005	28 sept. 2006	25 sept. 2007
Prix d'exercice <sup>(1)</sup>	€ 1 320,00	€ 523,60	€ 240,00	€ 17,20	€ 35,75	€ 74,66	€ 135,00
Prix d'exercice ajusté <sup>(2)</sup>	€ 819,20	€ 325,20	€ 154,40	-	-	-	-
Début de période d'exercice des options	24 juillet 2002	8 janv. 2003	7 janv. 2004	17 sept. 2007	27 sept. 2008	28 sept. 2009	25 sept. 2010
Date d'expiration	23 juillet 2009	7 janv. 2010	6 janv. 2011	16 sept. 2014	26 sept. 2015	26 sept. 2016	24 sept. 2017
Nombre de bénéficiaires	1 703	1 653	5	1 007	1 030	1 053	1 196
Nombre initial d'options attribuées	105 000	105 000	30 500	2 783 000	1 401 500	1 683 750	848 600
Nombre ajusté d'options attribuées <sup>(2)</sup>	164 490	166 695	47 414	-	-	-	-
Nombre d'options exercées depuis l'origine	-	-	-	(1 632 362)	(33 500)	(27 500)	-
Nombre d'options annulées	(83 147)	(83 925)	(7 773)	(233 000)	(59 000)	(42 500)	(1 900)
Nombre ajusté d'options restant à lever au 31 mars 2008 <sup>(2)</sup>	81 343	82 770	39 641	917 638	1 309 000	1 613 750	846 700
Nombre d'actions gratuites conditionnelles attribuables	-	-	-	-	-	-	126 000
Nombre total d'actions pouvant être souscrites par les membres actuels du Comité exécutif	2 016	2 739	38 863	79 500	232 500	292 500	167 500
Nombre d'actions gratuites conditionnelles attribuables aux membres actuels du Comité exécutif	-	-	-	-	-	-	6 000

(1) Prix d'exercice, retraité suite au regroupement d'actions, correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote).

(2) Par application de la loi française, les plans n° 3, 5 et 6 ont fait l'objet d'un ajustement suite à la réalisation d'opérations de réduction et d'augmentation de capital en 2002, 2003 et août 2004.

Les droits d'exercice des options attribuées par les plans n° 3 à 6 entre 2001 et 2003 ont été acquis progressivement par tiers sur chacune des trois premières années, suivant l'attribution des options. Les droits d'exercice des options attribuées par les plans n° 7, 8, 9 et 10 entre 2004 et 2007 sont acquis à l'issue d'une période de trois ans. La période d'exercice des options court ensuite sur sept ans pour chaque plan.

Les droits d'exercice attribués par le plan n° 7 étaient soumis aux conditions d'octroi suivantes : 50 % des options accordées à chaque bénéficiaire sont assorties de conditions d'octroi relatives au cash flow libre du Groupe et à la marge opérationnelle atteints au titre de l'exercice clos le 31 mars 2006. Ces options ne pouvaient être exercées dans leur intégralité que si, à la clôture de l'exercice clos le 31 mars 2006, le cash flow libre du Groupe était positif et la marge opérationnelle du Groupe supérieure ou égale à 5 %. Ces conditions ont été remplies au 31 mars 2006.

La totalité des droits d'exercice attribués par le plan n° 9 (1 683 750 options) ne pouvait être effectivement exercée que si la marge opérationnelle du Groupe pour l'exercice clos le 31 mars 2008 était supérieure à 7,5 %. Cette condition est effectivement remplie au 31 mars 2008.

Le Conseil d'administration du 25 septembre 2007 a décidé de mettre en œuvre un plan de motivation et de fidélisation long terme (« LTI Plan ») se composant d'un nouveau plan d'options conditionnelles de souscription d'actions (plan n° 10) ainsi que d'une attribution d'actions gratuites conditionnelles. L'exercice des options conditionnelles et l'attribution définitive des actions pourront intervenir à l'issue d'une période d'acquisition des droits des actions, en fonction des conditions de performance du Groupe décrites ci-après. Les options conditionnelles seront exerçables à l'issue d'une période de trois ans. Hors de France, la période d'acquisition des actions gratuites prendra fin quatre ans après la date d'attribution. En France, elle prendra fin deux ans après la date d'attribution et sera suivie d'une période de conservation de deux ans. Aux États-Unis, des droits à plus-value conditionnels ont été octroyés à la place des options pour certains employés.

Le nombre d'options de souscription d'actions et de droits à plus-value exerçables, ainsi que le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées, seront fonction du niveau de la marge opérationnelle du Groupe pour l'exercice clos le 31 mars 2010 :

- si la marge opérationnelle 2009/10 du Groupe est supérieure ou égale à 8,5 %, 848 600 options et 30 100 droits à plus-value seront exerçables tandis que 126 000 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2009/10 du Groupe est comprise entre 8,0 % et 8,5 %, 678 880 options et 24 080 droits à plus-value seront exerçables tandis que 100 800 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2009/10 du Groupe est comprise entre 7,5 % et 8,0 %, 339 440 options et 12 040 droits à plus-value seront exerçables tandis que 50 400 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2009/10 du Groupe est inférieure à 7,5 %, les options et les droits à plus-value ne seront pas exerçables et les actions gratuites ne seront pas livrées.

## B. Historique des plans de droits à plus-value (*stock appreciation rights* – « SARs »)

	SARs n° 7	SARs n° 8	SARs notionnel	SARs n° 9	SARs n° 10
Date de création	1 <sup>er</sup> déc. 2004	18 nov. 2005	16 déc. 2005	28 sept. 2006	25 sept. 2007
Prix d'exercice <sup>(1)</sup>	€ 17,20	€ 44,90	€ 35,75	€ 72,10	€ 146,85
Date d'acquisition des droits	17 sept. 2007	27 sept. 2008	27 sept. 2008	28 sept. 2009	25 sept. 2010
Date d'expiration	1 <sup>er</sup> avril 2010	18 nov. 2015	1 <sup>er</sup> avril 2011	28 sept. 2016	24 sept. 2017
Nombre de bénéficiaires	114	120	120	134	134
Nombre initial de droits à plus-value attribués	233 000	116 000	116 000	170 625	30 100
Créations supplémentaires	6 000	1 000	-	-	-
Nombre de droits à plus-value exercés depuis l'origine	(170 250)	(500)	(500)	-	-
Nombre de droits à plus-value annulés	(42 000)	(17 000)	(16 000)	(18 750)	(750)
Nombre de droits à plus-value échus	-	-	-	-	-
Nombre de droits à plus-value restant à lever au 31 mars 2008	26 750	99 500	99 500	151 875	29 350
Conditions et modalités d'exercice	Période d'exercice : - 1 <sup>er</sup> avril 2008 - 1 <sup>er</sup> avril 2009 - 1 <sup>er</sup> avril 2010	Droits à plus-value exerçables à partir du 27 sept. 2008	- 1/3 des droits à plus-value acquittés le 1 <sup>er</sup> avril 2009 - 1/3 des droits à plus-value acquittés le 1 <sup>er</sup> avril 2010 - 1/3 des droits à plus-value acquittés le 1 <sup>er</sup> avril 2011	Voir ci-dessous	Voir Note 23.A

(1) Prix d'exercice, retraité suite au regroupement d'actions, correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote).

Le plan n° 7 a fait l'objet des mêmes conditions d'octroi que le plan d'options de souscription d'actions n° 7. Il fera l'objet de règlements partiels ou globaux selon le choix du bénéficiaire, aux dates suivantes : 1<sup>er</sup> avril 2008, 1<sup>er</sup> avril 2009 et 1<sup>er</sup> avril 2010. En l'absence de choix exprimé, les droits à plus-value des bénéficiaires seront respectivement versés à raison d'un tiers, de la moitié puis du reliquat, à chacune de ces dates.

L'exercice de la totalité des droits à plus-value attribués par le plan n° 9 (170 625 droits à plus-value) était soumis à des conditions de performance identiques à celles du plan d'options de souscription d'actions n° 9. Au 31 mars 2008, cette condition est remplie.

**C. Évolution du nombre d'options de souscription d'actions, d'actions gratuites conditionnelles et de droits à plus-value**

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré d'exercice par action en €	Nombre d'actions gratuites conditionnelles	Nombre de droits à plus-value	Prix moyen pondéré d'exercice par action en €
<b>En cours au 1<sup>er</sup> avril 2004</b>	<b>321 389</b>	<b>50,60</b>	-	-	-
Attribuées	2 783 000	17,20	-	239 000	17,20
Exercées	-	-	-	-	-
Annulées	(59 040)	286,80	-	(5 000)	17,20
<b>En cours au 31 mars 2005</b>	<b>3 045 349</b>	<b>63,60</b>	-	<b>234 000</b>	<b>17,20</b>
Attribuées	1 401 500	35,75	-	232 000	35,75
Exercées	-	-	-	(2 000)	17,20
Annulées	(76 906)	32,78	-	(28 000)	21,15
<b>En cours au 31 mars 2006</b>	<b>4 369 943</b>	<b>55,17</b>	-	<b>436 000</b>	<b>29,24</b>
Attribuées	1 683 750	74,66	-	171 625	74,66
Exercées	(1 500)	23,38	-	(3 000)	17,20
Annulées	(78 358)	94,83	-	(34 750)	41,78
<b>En cours au 31 mars 2007</b>	<b>5 973 835</b>	<b>60,15</b>	-	<b>569 875</b>	<b>42,17</b>
Attribuées	848 600	135,00	126 000	30 100	146,85
Exercées	(1 691 362)	18,49	-	(166 250)	17,34
Annulées	(240 231)	189,74	(2 620)	(26 750)	53,55
<b>En cours au 31 mars 2008</b>	<b>4 890 842</b>	<b>81,18</b>	<b>123 380</b>	<b>406 975</b>	<b>59,30</b>

Au 31 mars 2008, demeurent en cours :

- 4 890 842 options de souscriptions d'actions dont 1 121 392 sont exerçables (281 585 au 31 mars 2007) ;
- 123 380 actions gratuites conditionnelles dont aucune exerçable ;
- 406 975 droits à plus-value dont 26 750 exerçables (aucun droit à plus-value n'était exerçable au 31 mars 2007).

**D. Valorisation des plans d'options de souscription d'actions**

Conformément aux dispositions transitoires de la norme IFRS 2, seules les options attribuées après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas intégralement acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005 font l'objet d'une valorisation. La norme IFRS 2 n'a donc pas été appliquée aux plans n° 3 et 5.

La charge de personnel enregistrée à ce titre s'élève à € 20 millions pour l'exercice clos au 31 mars 2008 (€ 15 millions pour l'exercice clos au 31 mars 2007 et € 10 millions pour l'exercice clos au 31 mars 2006).

Le modèle de valorisation retenu est un modèle mathématique de type binomial pour lequel est anticipé un exercice des options réparti linéairement sur la période d'exercice. La volatilité retenue est le taux moyen de volatilité observé pour les sociétés comparables du CAC 40 à la date d'octroi. Ce taux est en ligne avec les pratiques du marché et est considéré approprié, compte tenu de la volatilité significative du titre du Groupe au cours des dernières années.

	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n° 10
Date d'octroi	7 janvier 2003	17 sept. 2004	27 sept. 2005	28 sept. 2006	25 sept. 2007
Fin de la période d'acquisition des droits	7 janvier 2006	17 sept. 2007	27 sept. 2008	28 sept. 2009	24 sept. 2010
Durée de vie de l'option	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Prix d'exercice (en €)	154,40	17,20	35,75	74,66	135,00
Cours de l'action à la date d'octroi (en €)	150,97	17,60	36,80	72,10	146,85
Volatilité	51,0 %	51,0 %	34,0 %	22,0 %	23,0 %
Taux d'intérêt sans risque	3,2 %	3,0 %	2,5 %	3,5 %	4,2 %
Rendement moyen par action (en %)	0,0 %	0,67 %	1,3 %	1,0 %	1,3 %
Charge pour l'exercice clos au 31 mars 2008 (en millions d'€)	-	3	5	7	5
Charge pour l'exercice clos au 31 mars 2007 (en millions d'€)	-	7	5	3	-

#### E. Valorisation des plans de droits à plus-value (*stock appreciation rights* – « SARs »)

La valeur des droits à plus-value est déterminée à la date d'octroi en utilisant un modèle binomial prenant en compte les termes et modalités de ces instruments. La dette est reconnue durant la période d'acquisition des droits. Jusqu'à son règlement, cette dette est calculée à chaque publication de comptes et tout changement de juste valeur est comptabilisé dans le compte de résultat.

La charge de personnel enregistrée à ce titre s'élève à € 18 millions pour l'exercice clos au 31 mars 2008 (€ 11 millions pour l'exercice clos au 31 mars 2007 et € 5 millions pour l'exercice clos au 31 mars 2006). Au 31 mars 2008, les dettes liées aux plans de droits à plus-value comptabilisées au bilan s'élèvent à € 34 millions.

	SARs n° 7	SARs n° 8	SARs notionnel *	SARs n° 9	SARs n° 10
Date d'octroi	1 <sup>er</sup> déc. 2004	18 nov. 2005	27 sept. 2005	28 sept. 2006	25 sept. 2007
Fin de la période d'acquisition des droits	17 sept. 2007	27 sept. 2008	27 sept. 2008	28 sept. 2009	24 sept. 2010
Durée de vie de l'option	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Prix d'exercice (€)	17,20	44,90	35,75	72,10	146,85
Cours de l'action au 31 mars 2008 (en €)	137,32	137,32	*	137,32	137,32
Cours de l'action au 31 mars 2007 (en €)	97,15	97,15	*	97,15	-
Volatilité	27%	27%	27%	27 %	27 %
Taux d'intérêt sans risque	4,7%	4,4%	4,2%	3,9 %	3,7%
Rendement moyen par action (en %)	1,3%	1,3%	1,3%	1,3 %	1,3 %
Charge pour l'exercice clos au 31 mars 2008 (en millions d'€)	11	4	-	3	-
Charge pour l'exercice clos au 31 mars 2007 (en millions d'€)	8	2	-	1	-

\* Les droits à plus-value du plan notionnel ont été octroyés au cours de € 35,75 et plafonnés à € 44,90.

## PAIEMENTS EN ACTIONS ATTRIBUÉS AUX SALARIÉS

### A. Actions gratuites

Le 17 novembre 2005, le Groupe a annoncé l'attribution à tous les employés, en fonction de dispositions propres à chaque pays, de 12 actions gratuites ou de l'équivalent en droits à plus-value.

Cette attribution confirmée par le Conseil d'administration du 16 mai 2006 est réalisée après une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation de deux ans et était conditionnée à l'atteinte des deux objectifs suivants à la clôture de l'exercice clos le 31 mars 2006 : une marge opérationnelle de 5 % et un cash flow libre positif. Ces objectifs ont été atteints.

La charge de personnel au titre des trois derniers exercices est la suivante :

Date d'octroi	17 novembre 2005
Cours de l'action à la date d'octroi (en €)	44,92
Cours de l'action au 31 mars 2006 (en €)	69,20
Nombre d'actions gratuites attribuées	600 000
Nombre de droits à plus-value gratuits attribués	120 000
Charge pour l'exercice clos au 31 mars 2008 (en millions d'€) :	6
<i>dont Droits à plus-value</i>	6
Charge pour l'exercice clos au 31 mars 2007 (en millions d'€) :	4
<i>dont Droits à plus-value</i>	4
Charge pour l'exercice clos au 31 mars 2006 (en millions d'€) :	40
<i>dont Actions gratuites</i>	27
<i>Droits à plus-value</i>	8
<i>Charges sociales sur actions gratuites</i>	4
<i>Charges sociales sur droits à plus-value</i>	1

Au 31 mars 2006, la contrepartie de la charge correspondant aux actions gratuites (€ 27 millions) a été enregistrée en capitaux propres.

La charge correspondant aux versements de droits à plus-value et aux charges sociales sur l'ensemble des droits accordés a été reconnue en dette. La dette représentée par les droits à plus-value est réévaluée à chaque clôture (€ 23 millions au 31 mars 2008, € 17 millions au 31 mars 2007 et € 13 millions au 31 mars 2006).

### B. ALSTOM Sharing

En octobre 2007, le Groupe a décidé la mise en œuvre du plan ALSTOM Sharing qui offre aux employés du Groupe dans 19 pays la possibilité de devenir actionnaires dans des conditions préférentielles. Ce plan offre aux salariés des actions ALSTOM à un prix diminué de

20 % par rapport à la moyenne des 20 cours d'ouverture de l'action précédant la fixation du prix de souscription constatés à la Bourse de Paris. L'investissement des salariés est bloqué pendant cinq ans, sauf cas de sortie anticipée.

La charge de € 17 millions relative à ce plan et enregistrée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 31 mars 2008 a été déterminée comme suit :

- date d'attribution : 24 janvier 2008 ;
- nombre d'actions créées : 606 820 ;
- nombre d'actions à créer : 51 336 ;
- moyenne des 20 cours précédant la date d'attribution : € 142,41 ;
- prix de souscription : € 113,93 ;
- taux d'intérêt sans risque : 3,7 % ;
- taux de financement pour un salarié : 7,0 %.

## NOTE 24. PROVISIONS

(en millions d'€)	Au 31 mars 2007	Dotations	Reprises	Utilisations	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2008
Garanties	469	228	(122)	(98)	1	478
Litiges et réclamations	1 043	294	(383)	(188)	14	780
<b>Provisions courantes <sup>(1)</sup></b>	<b>1 512</b>	<b>522</b>	<b>(505)</b>	<b>(286)</b>	<b>15</b>	<b>1 258</b>
Risques et litiges fiscaux	47	5	(7)	(6)	7	46
Restructurations <sup>(2)</sup>	219	53	(44)	(63)	(9)	156
Autres provisions non courantes <sup>(3)</sup>	283	85	(34)	(70)	37	301
<b>Provisions non courantes</b>	<b>549</b>	<b>143</b>	<b>(85)</b>	<b>(139)</b>	<b>35</b>	<b>503</b>
<b>Total des provisions</b>	<b>2 061</b>	<b>665</b>	<b>(590)</b>	<b>(425)</b>	<b>50</b>	<b>1 761</b>

(en millions d'€)	Au 31 mars 2006	Dotations	Reprises	Utilisations	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2007
Garanties	538	209	(107)	(96)	(75)	469
Litiges et réclamations	1 001	607	(398)	(253)	86	1 043
<b>Provisions courantes <sup>(1)</sup></b>	<b>1 539</b>	<b>816</b>	<b>(505)</b>	<b>(349)</b>	<b>11</b>	<b>1 512</b>
Risques et litiges fiscaux	41	10	(5)	(2)	3	47
Restructurations <sup>(2)</sup>	262	76	(26)	(84)	(9)	219
Autres provisions non courantes <sup>(3)</sup>	278	102	(59)	(41)	3	283
<b>Provisions non courantes</b>	<b>581</b>	<b>188</b>	<b>(90)</b>	<b>(127)</b>	<b>(3)</b>	<b>549</b>
<b>Total des provisions</b>	<b>2 120</b>	<b>1 004</b>	<b>(595)</b>	<b>(476)</b>	<b>8</b>	<b>2 061</b>

(1) Les provisions courantes sont relatives aux garanties, litiges et réclamations sur des contrats terminés. Les méthodes de constitution des provisions sont décrites en Notes 3.B et 3.Q.

(2) Provisions relatives à la mise en place de plans de restructuration lancés au cours des derniers exercices clos. Ces plans sont principalement localisés en Europe.

(3) Les autres provisions non courantes couvrent des risques sur garanties données relatives à des cessions antérieures, litiges salariés, désaccords commerciaux et obligations d'ordre environnemental. Les provisions pour risques liées à l'environnement s'élèvent à € 20 millions au 31 mars 2008 contre € 14 millions au 31 mars 2007.

## NOTE 25. ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS

### VARIATION DE LA DETTE ACTUARIELLE

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
<b>Dettes actuarielles en début d'exercice</b>	<b>(4 770)</b>	<b>(4 693)</b>	<b>(4 340)</b>
Coût des services rendus	(69)	(84)	(85)
Cotisations des employés	(26)	(26)	(28)
Intérêts sur la dette actuarielle	(220)	(208)	(217)
Modifications de régime	(25)	(12)	-
Acquisitions / cessions de filiales	-	10	(3)
Réductions	2	3	28
Liquidations	57	-	30
(Pertes) / gains actuariels - dus à l'expérience	(52)	(60)	(12)
(Pertes) / gains actuariels - dus aux changements d'hypothèses	345	42	(288)
Prestations versées	228	229	225
Changement de périmètre de la norme IAS 19	12	-	-
Écarts de change	408	29	(3)
<b>Dettes actuarielles en fin d'exercice</b>	<b>(4 110)</b>	<b>(4 770)</b>	<b>(4 693)</b>
<i>dont :</i>			
<i>Plans financés</i>	<i>(3 717)</i>	<i>(4 343)</i>	<i>(3 794)</i>
<i>Plans non financés</i>	<i>(393)</i>	<i>(427)</i>	<i>(899)</i>

### VARIATION DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
<b>Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice</b>	<b>3 859</b>	<b>3 276</b>	<b>2 930</b>
Rendements des actifs du régime	(30)	299	398
<i>Rendements attendus des actifs du régime</i>	<i>232</i>	<i>200</i>	<i>200</i>
<i>(Pertes) / gains actuariels - dus à l'expérience</i>	<i>(262)</i>	<i>99</i>	<i>198</i>
Cotisations versées par le Groupe	110	433	112
Cotisations des employés	26	26	26
Acquisitions / cessions de filiales	-	3	7
Liquidations	(51)	-	(27)
Prestations versées	(171)	(172)	(166)
Changement de périmètre de la norme IAS 19	(12)	-	-
Écarts de change	(371)	(6)	(4)
<b>Juste valeur des actifs de couverture en fin d'exercice</b>	<b>3 360</b>	<b>3 859</b>	<b>3 276</b>



**RAPPROCHEMENT DE LA COUVERTURE FINANCIÈRE AVEC LES ACTIFS ET PASSIFS RECONNUS AU BILAN**

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007 *	2006 *
<b>Couverture financière</b>	<b>(750)</b>	<b>(911)</b>	<b>(1 417)</b>
Gains non reconnus sur services passés	(11)	(24)	(24)
Incidence du plafonnement des actifs	(40)	(53)	(18)
Transfert vers les passifs directement associés aux actifs détenus en vue de la vente	-	-	4
<b>Provision nette</b>	<b>(801)</b>	<b>(988)</b>	<b>(1 455)</b>
<i>dont :</i>			
<b>Provisions pour engagements de retraite et assimilés</b>	<b>(818)</b>	<b>(999)</b>	<b>(1 469)</b>
<b>Excédents des actifs de couverture (voir Note 15)</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

**ANALYSE DES PERTES ET GAINS ACTUARIELS**

L'évolution des produits et charges liés aux engagements de retraite qui ont été reconnus directement en capitaux propres est la suivante :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007 *	2006 *
<b>Perte nette reconnue en capitaux propres à l'ouverture</b>	<b>(1 081)</b>	<b>(1 132)</b>	<b>(1 028)</b>
Gains et pertes actuariels créés au cours de la période	26	84	(102)
Incidence du plafonnement des actifs sur la variation de la période	4	(33)	(2)
<b>Perte nette reconnue en capitaux propres à la clôture</b>	<b>(1 051)</b>	<b>(1 081)</b>	<b>(1 132)</b>

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

**COMPOSITION DU PORTEFEUILLE DE PLACEMENTS**

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	%	2007	%	2006	%
Actions	1 267	37,7	1 459	37,8	1 651	50,4
Obligations	1 619	48,2	1 968	51,0	1 215	37,1
Actifs immobiliers	310	9,2	332	8,6	265	8,1
Autres	164	4,9	100	2,6	145	4,4
<b>Total</b>	<b>3 360</b>	<b>100</b>	<b>3 859</b>	<b>100</b>	<b>3 276</b>	<b>100</b>

Les investissements dans le portefeuille de placements sont réalisés conformément aux dispositions statutaires, aux règlements des plans et aux décisions des organismes de gestion des pensions. La stratégie d'allocation des investissements a été modifiée afin de réduire l'exposition aux actions. Au 31 mars 2008, le portefeuille de placements n'inclut aucun titre du Groupe.

**HYPOTHÈSES (TAUX MOYENS PONDÉRÉS)**

Au 31 mars (en %)	2008	2007	2006
Taux d'actualisation	5,54	4,90	4,72
Taux d'augmentation des salaires	3,44	3,18	2,68
Taux de rendement attendu des placements	6,44	6,22	6,46

Les hypothèses actuarielles utilisées sont déterminées par pays et par plan, selon leurs spécificités propres. Le taux d'augmentation des salaires est déterminé par les entités opérationnelles puis revu au niveau du Groupe.

Le taux de rendement attendu des placements a été déterminé selon la même méthode dans tous les pays où le Groupe détient des actifs en couverture de ses engagements de retraite : ce taux est basé sur les prévisions des marchés à long terme et prend en compte la composition du portefeuille de placement de chacun des fonds.

Les plans de couverture médicale incluent généralement une participation des salariés réévaluée annuellement. Le taux d'augmentation des coûts médicaux prévu est de 9,2 % au 31 mars 2007 puis diminue jusqu'à atteindre un taux ultime de 5,0 % à partir de 2011.

Une variation à la hausse de 100 points de base de l'hypothèse d'augmentation des coûts médicaux engendrerait une augmentation de 26,4 % du coût des services rendus et une augmentation de 17,8 % de la dette actuarielle des plans de couverture médicale. À l'inverse, une variation à la baisse de 100 points de base engendrerait une diminution de 21,0 % du coût des services rendus et une diminution de 16,0 % de la dette actuarielle de ces plans.

**ANALYSE DE LA CHARGE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS INSCRITE DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT**

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007 *	2006 *
Coût des services rendus	(69)	(84)	(85)
Régimes à cotisations définies <sup>(1)</sup>	(121)	(106)	(90)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>(190)</b>	<b>(190)</b>	<b>(175)</b>
Pertes / gains actuariels des autres avantages long terme	2	-	-
Amortissement du coût des services passés non reconnus	(10)	(7)	5
Réductions / liquidations	3	4	2
<b>Autres charges</b>	<b>(5)</b>	<b>(3)</b>	<b>7</b>
Intérêts de la dette actuarielle	(220)	(208)	(217)
Rendement attendu des actifs de couverture	232	200	200
<b>Charges financières</b>	<b>12</b>	<b>(8)</b>	<b>(17)</b>
<b>Total de la charge de retraite et avantages assimilés</b>	<b>(183)</b>	<b>(201)</b>	<b>(185)</b>

\* Retraité suite à l'application rétrospective du changement de méthode comptable relatif aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies (voir Note 2.A).

(1) Y compris cotisations versées au titre des régimes mutualisés et analysées comme des régimes à cotisations définies.

Le montant total des cotisations et prestations versées au titre des régimes à prestations définies et à cotisations définies pour l'exercice clos le 31 mars 2008 s'élève à € 292 millions (€ 594 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2007 dont € 300 millions de versement volontaire exceptionnel consacré au financement des régimes de retraite en Allemagne).

Le Groupe estime à € 300 millions le montant total des cotisations et prestations à verser au titre des régimes à prestations définies et à cotisations définies pour l'exercice clos le 31 mars 2009, dont € 140 millions de cotisations au titre des régimes à prestations définies.

## NOTE 26. DETTE FINANCIÈRE

### A. ANALYSE PAR NATURE

Au 31 mars (valeur comptable en millions d'€)	2008	2007	2006
Obligations remboursables en actions	1	3	5
Titres subordonnés	-	-	5
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	828	1 677	2 189
Autres emprunts	202	126	106
Options et compléments de prix sur entités acquises <sup>(2)</sup>	185	185	-
Instruments dérivés liés aux activités de financement	19	7	-
Intérêts courus	5	9	33
<b>Emprunts</b>	<b>1 240</b>	<b>2 007</b>	<b>2 338</b>
<i>Non courants</i>	664	1 922	2 018
<i>Courants</i>	576	85	320
Dettes sur contrats de location-financement	167	187	217
Dettes sur contrats de location long terme <sup>(3)</sup>	520	628	16
<b>Dettes sur contrats de location-financement</b>	<b>687</b>	<b>815</b>	<b>233</b>
<i>Non courantes</i>	644	775	193
<i>Courantes</i>	43	40	40
<b>Total dette financière</b>	<b>1 927</b>	<b>2 822</b>	<b>2 571</b>

(1) Les taux d'intérêts nominaux et effectifs des emprunts obligataires sont les suivants :

(Valeur nominale en millions d'€)	Total	Date d'échéance			
		26 juillet 2006	28 juillet 2008	13 mars 2009	3 mars 2010
<b>En-cours au 31 mars 2006</b>	<b>2 226</b>	<b>226</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>1 000</b>
Obligations remboursées à échéance	(226)	(226)	-	-	-
Obligations rachetées et annulées	(300)	-	(30)	(70)	(200)
<b>En-cours au 31 mars 2007</b>	<b>1 700</b>	-	<b>370</b>	<b>530</b>	<b>800</b>
Obligations rachetées et annulées	(866)	-	(121)	(369)	(376)
<b>En-cours au 31 mars 2008</b>	<b>834</b>	-	<b>249</b>	<b>161</b>	<b>424</b>
Taux d'intérêt nominal	-	-	Euribor 3M+ 0,85 %	Euribor 3M+ 2,20 %	6,25 %
Taux d'intérêt effectif au 31 mars 2008	-	-	5,2 %	6,8 %	7,2 %
Taux d'intérêt effectif au 31 mars 2007	-	-	4,1 %	5,4 %	7,2 %

(2) Au 31 mars 2008, la dette de € 185 millions inclut à hauteur de € 162 millions une option de vente consentie à Bouygues lors de la vente, le 31 octobre 2006, d'une participation de 50 % dans les activités hydrauliques du Groupe. Cette option était évaluée à € 153 millions au 31 mars 2007 (voir Note 4).

(3) Cette dette est représentative des passifs attribuables à la location de trains et équipements associés.

La fraction non courante de cette dette classée au 31 mars 2006 en passifs directement associés aux actifs détenus en vue de la vente (voir Note 30) a été reclassée en dette financière au 31 mars 2007.

## B. CRITÈRES FINANCIERS

Au 31 mars 2008, le Groupe dispose d'une facilité de crédit renouvelable d'un montant de € 1 000 millions à échéance mars 2012 étendue jusqu'en mars 2013 pour un montant de € 942 millions avec une possibilité d'extension supplémentaire à mars 2014. Cette facilité qui n'est pas utilisée au 31 mars 2008 est soumise aux critères financiers suivants, basés sur des données consolidées :

Critères financiers	Couverture minimale des frais financiers (a)	Endettement total maximal (b)	Ratio maximal d'endettement net total (c)
De mars 2008 à septembre 2013	3	5 000	3,6

- (a) Rapport de l'EBITDA (l'EBITDA correspond au résultat d'exploitation majoré des dépréciations et amortissements des actifs immobilisés) à la charge d'intérêts nette à l'exclusion des intérêts relatifs aux dettes sur contrats de location-financement. Le ratio de couverture des frais financiers s'élève à 36,6 au 31 mars 2008 (17,7 au 31 mars 2007).
- (b) L'endettement total maximal est égal à l'en-cours des emprunts, c'est-à-dire le total de la dette financière moins les dettes sur contrats de location-financement. L'endettement net s'élève à € 1 240 millions au 31 mars 2008.
- (c) Rapport de l'endettement net, (c'est-à-dire le total des emprunts moins les valeurs mobilières de placement et la trésorerie ou les équivalents de trésorerie) sur l'EBITDA. Le ratio d'endettement net au 31 mars 2008 est de (0,7) (0 au 31 mars 2007).

## C. AUTRES INFORMATIONS SUR LA DETTE FINANCIÈRE

La dette financière avant swaps se décompose comme suit entre une partie à taux fixe et une partie à taux variable :

Au 31 mars (valeur nominale en millions d'€)	2008	2007	2006
Dettes financières à taux fixe	1 290	1 710	1 565
Dettes financières à taux variable	461	949	1 041
Engagements sur options et compléments de prix	185	185	0
<b>Dettes financières</b>	<b>1 936</b>	<b>2 844</b>	<b>2 606</b>

L'analyse par devise est la suivante :

Au 31 mars (valeur nominale en millions d'€)	2008	2007	2006
Euro	1 153	2 020	2 415
U.S. Dollar	24	40	31
Livre sterling	541	647	43
Autres devises	218	137	117
<b>Dettes financières</b>	<b>1 936</b>	<b>2 844</b>	<b>2 606</b>

## NOTE 27. INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### A. INSTRUMENTS FINANCIERS PRÉSENTÉS DANS LES ÉTATS FINANCIERS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2008

Les principales méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- les titres disponibles à la vente sont évalués à leur coût d'acquisition au bilan lorsque leur juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable ;
- lorsqu'ils ne font pas l'objet de couvertures de taux, les emprunts sont évalués à leur coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dettes financières faisant l'objet de couvertures par des swaps de taux et remplissant les conditions requises pour

l'application de la comptabilité de couverture sont évaluées à la juste valeur de la dette ;

- en raison de leur courte maturité, la juste valeur de la trésorerie, des équivalents de trésorerie, des créances sur clients et comptes rattachés et des dettes vis-à-vis des fournisseurs et comptes rattachés est considérée identique à leur valeur comptable ;
- la juste valeur de la dette financière est déterminée sur la base de prix cotés pour les instruments négociés sur un marché ou à partir des taux en vigueur proposés au Groupe pour des instruments de même échéance.

### Contribution au bilan

(en millions d'€)	Au 31 mars 2008			Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments*				
	Valeur comptable inscrite au bilan	Dont valeur comptable des instruments financiers	Juste valeur	JV par résultat	ADV	ADJE	PCD au coût amorti	DER
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	62	36	36	-	36	-	-	-
Autres actifs non courants	635	617	617	-	-	-	617	-
Clients et comptes rattachés	3 538	3 538	3 538	-	-	-	3 538	-
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	2 042	1 284	1 284	-	-	-	870	414
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	170	170	170	156	-	7	-	7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 115	2 115	2 115	-	-	-	2 115	-
<b>Actif</b>	<b>8 562</b>	<b>7 760</b>	<b>7 760</b>	<b>156</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>7 140</b>	<b>421</b>
Emprunts non courants	664	664	672	-	-	-	664	-
Dettes sur contrats de location-financement non courantes	644	644	644	-	-	-	644	-
Emprunts courants	576	576	578	-	-	-	557	19
Dettes sur contrats de location-financement courantes	43	43	43	-	-	-	43	-
Fournisseurs et comptes rattachés	3 132	3 132	3 132	-	-	-	3 132	-
Autres passifs courants	2 528	1 606	1 606	-	-	-	1 384	222
<b>Passif</b>	<b>7 587</b>	<b>6 665</b>	<b>6 675</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6 424</b>	<b>241</b>

\* JV par résultat signifie Juste Valeur par résultat, ADV signifie Actifs Disponibles à la Vente, ADJE signifie Actifs Détenus Jusqu'à l'Échéance, PCD signifie Prêts, Créances et Dettes et DER signifie instruments Dérivés.

Contribution au résultat financier

(en millions d'€)	Intérêts	Dividendes	Réévaluation			Résultat de change et divers	Résultat financier net
			Profits	Pertes	Cessions		
Prêts et créances	79	-	-	-	-	} (32) }	} (102)
Dettes au coût amorti	(149)	-	-	-	-		
Instruments évalués à la juste valeur par le résultat	11	-	-	(1)	6	-	16
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	-	-	-	-	1	-	1
Actifs disponibles à la vente	-	4	-	-	-	-	4
<b>Total</b>	<b>(59)</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>7</b>	<b>(32)</b>	<b>(81)</b>

La colonne « Résultat de change et divers » résulte pour l'essentiel des points de couverture relatifs à des transactions rattachées aux activités financières (voir Note 3.H) et des honoraires bancaires (voir Note 8).

Il est principalement constitué de deux éléments :

- points de couverture attachés aux transactions enregistrées en appliquant la comptabilité de couverture ;
- variation de la juste valeur des instruments couvrant des flux futurs de trésorerie et non éligibles à la comptabilité de couverture.

Contribution au résultat opérationnel

Le résultat net de change comptabilisé dans le résultat opérationnel est positif de € 14 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2008.

B. INSTRUMENTS FINANCIERS PRÉSENTÉS DANS LES ÉTATS FINANCIERS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2007

Contribution au bilan

(en millions d'€)	Au 31 mars 2007				Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments <sup>(1)</sup>			
	Valeur comptable inscrite au bilan	Dont valeur comptable des instruments financiers	Juste valeur	JV par résultat	ADV	ADJE	PCD au coût amorti	DER
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	34	30	30	-	30	-	-	-
Autres actifs non courants	812	801	801	-	-	-	801	-
Clients et comptes rattachés	2 886	2 886	2 886	-	-	-	2 886	-
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	1 494	935	935	-	-	-	778	157
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	197	197	197	175	-	18	-	4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 907	1 907	1 907	992	-	-	915	-
<b>Actif</b>	<b>7 330</b>	<b>6 756</b>	<b>6 756</b>	<b>1 167</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>5 380</b>	<b>161</b>
Emprunts non courants	1 922	1 922	2 003	-	-	-	1 922	-
Dettes sur contrats de location-financement non courantes	775	775	775	-	-	-	775	-
Emprunts courants	85	85	85	-	-	-	78	7
Dettes sur contrats de location-financement courantes	40	40	40	-	-	-	40	-
Fournisseurs et comptes rattachés	2 976	2 976	2 976	-	-	-	2 976	-
Autres passifs courants	1 814	1 268	1 268	-	-	-	1 178	90
<b>Passif</b>	<b>7 612</b>	<b>7 066</b>	<b>7 147</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6 969</b>	<b>97</b>

(1) JV par résultat signifie Juste Valeur par résultat, ADV signifie Actifs Disponibles à la Vente, ADJE signifie Actifs Détenus Jusqu'à l'Échéance, PCD signifie Prêts, Créances et Dettes et DER signifie instruments Dérivés.

## Contribution au résultat financier

(en millions d'€)	Intérêts	Dividendes	Réévaluation			Résultat de change et divers	Résultat financier net
			Profits	Pertes	Cessions		
Prêts et créances	77	-	-	-	-	} (29)	} (116)
Dettes au coût amorti <sup>(1)</sup>	(164)	-	-	-	-		
Instruments évalués à la juste valeur par le résultat	6	-	4	-	1	-	11
Actifs détenus jusqu'à l'échéance	-	-	-	-	-	-	-
Actifs disponibles à la vente	-	2	-	-	-	-	2
<b>Total</b>	<b>(81)</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>(29)</b>	<b>(103)</b>

(1) Incluant € (2) millions relatifs au taux d'intérêt des swaps.

La colonne « Résultat de change et divers » résulte pour l'essentiel des points de couverture relatifs à des transactions rattachées aux activités financières (voir Note 3.H).

## Contribution au résultat opérationnel

Le résultat net de change comptabilisé dans le résultat opérationnel était positif de € 18 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2007.

## C. GESTION DU RISQUE DE CHANGE

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe s'expose à des risques de change résultant d'appels d'offres remis en devises étrangères et de contrats attribués ou d'engagements fermes libellés en devises étrangères. Les principales devises sur lesquelles le Groupe a encouru une exposition significative au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008 sont le dollar US et le franc suisse.

Pendant la période d'appel d'offres, et selon la probabilité d'obtention du contrat et les conditions de marché, le Groupe couvre généralement une partie de ses offres en utilisant des options ou des polices

d'assurance exportation lorsque cela est possible. Une fois le contrat signé, le Groupe utilise des contrats à terme ou des swaps de change pour ajuster sa couverture à l'exposition réelle durant la réalisation du contrat (soit comme seul instrument de couverture, soit comme complément à des polices d'assurance exportation).

Par dérogation aux règles décrites ci-dessus et sous réserve d'un accord de la Direction Générale, il peut être décidé dans certaines circonstances particulières de ne pas couvrir la totalité de l'exposition identifiée.

Le Groupe impose à toutes ses entités opérationnelles d'utiliser des contrats à terme pour éliminer le risque de change sur toute transaction de vente ou d'achat supérieure à € 100 000 lorsque l'échéance de règlement est prévue plus d'un mois après avoir contracté un engagement ferme. Les contrats à terme doivent être réalisés dans la même devise que les éléments couverts. La politique du Groupe est de négocier les dates d'échéance des instruments de couverture en les ajustant sur les dates d'échéance des éléments couverts afin d'obtenir une efficacité maximale des couvertures.

La juste valeur des instruments dérivés assurant la couverture du risque de change et comptabilisés dans le bilan au 31 mars 2008 et au 31 mars 2007 est présentée ci-dessous :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2008		Au 31 mars 2007	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Instruments dérivés rattachés à une couverture de juste valeur	369	221	151	90
Instruments dérivés rattachés à une couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-
Instruments dérivés rattachés à une couverture d'investissement net	-	-	-	-
Instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	52	20	6	-
<b>Total</b>	<b>421</b>	<b>241</b>	<b>157</b>	<b>90</b>

La juste valeur de ces instruments représente, sur la base des taux d'intérêt et de change à la date de clôture, le montant que le Groupe devrait recevoir ou payer s'il annulait sa position à cette même date.

La forte volatilité des taux de change au cours de l'exercice clos au 31 mars 2008 explique l'augmentation importante de la juste valeur

des instruments dérivés (positive ou négative). Les variations de juste valeur des instruments dérivés satisfaisant aux conditions d'application de la comptabilité de couverture sont pour l'essentiel compensées par la réévaluation des actifs et passifs sous-jacents (qu'il s'agisse d'actifs et passifs comptabilisés au bilan ou d'engagements hors bilan).

Le tableau ci-après présente la sensibilité du résultat avant impôt du Groupe à une variation du taux de change du dollar US et du franc suisse. L'incidence sur le résultat a pour origine les instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture et aux éléments monétaires non couverts.

	Cours du dollar US		Cours du franc suisse	
	Variation	Incidence sur le résultat avant impôt	Variation	Incidence sur le résultat avant impôt
Exercice clos le 31 mars 2008	10 %	(4)	5 %	28
	- 10 %	5	- 5 %	(30)
Exercice clos le 31 mars 2007	10 %	(7)	5 %	-
	- 10 %	6	- 5 %	-

Les instruments dérivés décrits en Note 34 sont considérés comme non représentatifs de l'exposition du Groupe au risque de change au 31 mars 2008 et ne sont donc pas pris en considération dans l'analyse de sensibilité.

#### D. GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Le Groupe ne met pas en œuvre de politique de gestion dynamique de son risque de taux. En revanche, sous la supervision du Comité exécutif, des opérations de couverture de taux peuvent être réalisées au cas par cas en fonction des opportunités de marché.

##### Sensibilité au risque de taux

Au 31 mars (en millions d' €)	2008	2007
Actifs financiers à taux variable	2 288	2 140
Actifs financiers à taux fixe	572	665
Actifs financiers ne portant pas intérêt	34	119
<b>Actifs financiers</b>	<b>2 894</b>	<b>2 924</b>
Dettes financières à taux variable	(461)	(949)
Dettes financières à taux fixe	(1 281)	(1 688)
Engagements sur options et compléments de prix	(185)	(185)
<b>Dettes financières</b>	<b>(1 927)</b>	<b>(2 822)</b>
Position nette à taux variable avant swaps <sup>(1)</sup>	1 827	1 191
Position nette à taux fixe avant swaps <sup>(1)</sup>	(709)	(1 023)
Engagements sur options et compléments de prix	(185)	(185)
Position nette ne portant pas intérêt	34	119
<b>Position nette totale avant couverture</b>	<b>967</b>	<b>102</b>
Position nette à taux variable après swaps <sup>(1)</sup>	1 827	991
Position nette à taux fixe après swaps <sup>(1)</sup>	(709)	(823)
Engagements sur options et compléments de prix	(185)	(185)
Position nette ne portant pas intérêt	34	119
<b>Position nette après couverture</b>	<b>967</b>	<b>102</b>

(1) Au 31 mars 2007, le Groupe détenait des swaps échangeant du taux fixe contre du taux variable pour une valeur nominale totale de € 200 millions et une juste valeur de € (4) millions. Ces swaps ont été annulés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008.

Une augmentation de 1 % des taux d'intérêt diminuerait la charge d'intérêts nette de € 18 millions.



Une augmentation de 1 % des taux d'intérêt aurait eu les incidences suivantes sur le résultat de l'exercice clos le 31 mars 2007 :

- avant swaps : diminution de la charge d'intérêts nette de € 12 millions, représentant 16,0 % de la charge d'intérêts nette ;
- après swaps : diminution de la charge d'intérêts nette de € 10 millions, représentant 13,3 % de la charge d'intérêts nette.

## E. GESTION DU RISQUE DE CRÉDIT

### Risque lié aux créances commerciales

Le Groupe considère que le risque d'une défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir un impact significatif sur sa situation financière et son résultat, est limité. En effet, ces contreparties sont généralement bien notées et bénéficient d'une capacité financière suffisante pour satisfaire leurs obligations contractuelles.

Dans des circonstances particulières, le Groupe couvre par des polices d'assurance jusqu'à 90 % du risque de contrepartie de certains contrats.

### Risque lié aux autres actifs financiers

L'exposition du Groupe au risque de crédit lié aux autres actifs financiers est représentée par le risque d'une défaillance de contrepartie : l'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments.

### Risque lié à la trésorerie et équivalents de trésorerie

Les excédents de trésorerie sont gérés de façon centralisée et sont intégralement placés auprès de contreparties bancaires de premier plan notées « *Investment Grade* ».

La société mère du Groupe a accès aux liquidités des filiales détenues à 100 % par le biais du paiement de dividendes ou en vertu d'accords de prêt entre les sociétés du Groupe. Certaines restrictions locales peuvent cependant retarder ou limiter un tel accès. De plus, bien que la société mère ait le pouvoir de contrôler les décisions des filiales au capital desquelles elle est majoritaire, ses filiales sont des entités légales distinctes et le paiement de dividendes et l'octroi de prêts, d'avances et d'autres paiements par lesdites filiales à la société mère peuvent faire l'objet de restrictions légales ou contractuelles, dépendre de leurs bénéficiaires ou être sujets à d'autres restrictions. Ces limitations comprennent les règlements locaux relatifs à l'assistance financière, les lois sur les bénéficiaires des sociétés et d'autres restrictions légales. La politique du Groupe consiste à centraliser les liquidités des filiales au niveau de la société mère dans la mesure du possible. La trésorerie et les équivalents de trésorerie au niveau des filiales s'élevaient respectivement à € 233 millions et € 267 millions au 31 mars 2008 et au 31 mars 2007.

## F. GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITÉ

Les tableaux suivants présentent le montant non actualisé des paiements en principal et intérêts de tous les instruments financiers détenus au 31 mars 2008 et au 31 mars 2007, tels que convenus contractuellement par le Groupe. Les données prévisionnelles relatives à de futurs actifs ou passifs ne sont pas indiquées.

Les montants libellés en devises sont convertis au cours de clôture à la date de publication. Les versements d'intérêts à taux variable sont calculés en utilisant les derniers taux d'intérêt disponibles à la date de publication. Les actifs et passifs pouvant faire l'objet de règlement à tout moment sont toujours affectés à l'échéance la plus proche.

Trésorerie nette au 31 mars 2008

Flux par période (en millions d'€)	Valeur comptable	2009		2010		2011-13		2014 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs non courants	546	-	20	-	23	-	94	-	409
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	170	7	170	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 115	85	2 115	-	-	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>2 831</b>	<b>92</b>	<b>2 305</b>	<b>-</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>94</b>	<b>-</b>	<b>409</b>
Emprunts non courants	664	(32)	-	(29)	(645)	-	(13)	-	(12)
Dettes sur contrats de location-financement non courantes	644	-	-	-	(43)	-	(141)	-	(460)
Emprunts courants	576	(20)	(576)	-	-	-	-	-	-
Dettes sur contrats de location-financement courantes	43	-	(43)	-	-	-	-	-	-
<b>Passifs</b>	<b>1 927</b>	<b>(52)</b>	<b>(619)</b>	<b>(29)</b>	<b>(688)</b>	<b>-</b>	<b>(154)</b>	<b>-</b>	<b>(472)</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>904</b>	<b>40</b>	<b>1 686</b>	<b>(29)</b>	<b>(665)</b>	<b>-</b>	<b>(60)</b>	<b>-</b>	<b>(63)</b>

Instruments dérivés au 31 mars 2008

Flux par période (en millions d'€)	Valeur comptable	2009		2010		2011-13		2014 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	414	-	310	-	74	-	30	-	-
<b>Actifs</b>	<b>414</b>	<b>-</b>	<b>310</b>	<b>-</b>	<b>74</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Autres passifs courants	222	-	(182)	-	(26)	-	(14)	-	-
<b>Passifs</b>	<b>222</b>	<b>-</b>	<b>(182)</b>	<b>-</b>	<b>(26)</b>	<b>-</b>	<b>(14)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Instruments dérivés</b>	<b>192</b>	<b>-</b>	<b>128</b>	<b>-</b>	<b>48</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Autres actifs et passifs financiers 31 mars 2008

Flux par période (en millions d'€)	Valeur comptable	2009		2010		2011-13		2014 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	36	-	-	-	-	-	-	-	36
Autres actifs non courants	71	-	19	-	-	-	32	-	20
Clients et comptes rattachés	3 538	-	3 538	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	870	-	870	-	-	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>4 515</b>	<b>-</b>	<b>4 427</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>-</b>	<b>56</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	3 132	-	(3 132)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs courants	1 384	-	(1 384)	-	-	-	-	-	-
<b>Passifs</b>	<b>4 516</b>	<b>-</b>	<b>(4 516)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Autres actifs et passifs financiers</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>(89)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>32</b>	<b>-</b>	<b>56</b>

L'objectif du Groupe est de maintenir un équilibre entre continuité du financement et flexibilité par l'utilisation de découverts bancaires, emprunts bancaires, obligations et contrats de location-financement. La dette obligataire représente l'essentiel de la dette financière venant à échéance dans les 12 mois.

## Endettement net au 31 mars 2007

Flux par période (en millions d'€)	Valeur comptable	2008		2009		2010-12		2013 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs non courants	654	-	20	-	23	-	96	-	515
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	197	7	197	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 907	67	1 907	-	-	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>2 758</b>	<b>74</b>	<b>2 124</b>	<b>-</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>96</b>	<b>-</b>	<b>515</b>
Emprunts non courants	1 922	(100)	-	(87)	(927)	(45)	(984)	-	(12)
Dettes sur contrats de location-financement non courantes	775	-	-	-	(43)	-	(146)	-	(586)
Emprunts courants	85	(2)	(85)	-	-	-	-	-	-
Dettes sur contrats de location-financement courantes	40	(2)	(40)	-	-	-	-	-	-
<b>Passifs</b>	<b>2 822</b>	<b>(104)</b>	<b>(125)</b>	<b>(87)</b>	<b>(970)</b>	<b>(45)</b>	<b>(1 130)</b>	<b>-</b>	<b>(598)</b>
<b>Endettement net</b>	<b>(64)</b>	<b>(30)</b>	<b>1 999</b>	<b>(87)</b>	<b>(947)</b>	<b>(45)</b>	<b>(1 034)</b>	<b>-</b>	<b>(83)</b>

Instruments dérivés au 31 mars 2007

Flux par période (en millions d'€)	Valeur comptable	2008		2009		2010-12		2013 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	157	-	129	-	21	-	7	-	-
<b>Actifs</b>	<b>157</b>	-	<b>129</b>	-	<b>21</b>	-	<b>7</b>	-	-
Autres passifs courants	90	-	(68)	-	(16)	-	(6)	-	-
<b>Passifs</b>	<b>90</b>	-	<b>(68)</b>	-	<b>(16)</b>	-	<b>(6)</b>	-	-
<b>Instruments dérivés</b>	<b>67</b>	-	<b>61</b>	-	<b>5</b>	-	<b>1</b>	-	-

Autres actifs et passifs financiers 31 mars 2007

Flux par période (en millions d'€)	Valeur comptable	2008		2009		2010-12		2013 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	30	-	-	-	-	-	-	-	30
Autres actifs non courants	147	-	-	-	-	-	60	-	87
Clients et comptes rattachés	2 886	-	2 886	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	778	-	778	-	-	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>3 841</b>	-	<b>3 664</b>	-	-	-	<b>60</b>	-	<b>117</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	2 976	-	(2 976)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs courants	1 179	-	(1 179)	-	-	-	-	-	-
<b>Passifs</b>	<b>4 155</b>	-	<b>(4 155)</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Autres actifs et passifs financiers</b>	<b>(314)</b>	-	<b>(491)</b>	-	-	-	<b>60</b>	-	<b>117</b>

**NOTE 28. AUTRES PASSIFS COURANTS**

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
Charges de personnel	751	652	602
Impôt sur les sociétés	123	105	146
Autres taxes	287	248	169
Autres dettes	633	526	467
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles	222	90	87
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet de couverture	512	193	159
<b>Autres passifs courants</b>	<b>2 528</b>	<b>1 814</b>	<b>1 630</b>

## NOTE 29. FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€, à l'exception des effectifs)	2008	2007	2006
Frais de personnel	2 983	2 778	2 668
Charges sociales	715	680	642
Charge de retraites et avantages assimilés (voir Note 25)	183	201	185
Coûts liés aux paiements fondés sur des actions (voir Note 23)	60	30	54
<b>Total des frais de personnel</b>	<b>3 941</b>	<b>3 689</b>	<b>3 549</b>
Effectifs des sociétés consolidées à la fin de l'exercice			
Ingénieurs et cadres	27 943	24 721	22 548
Autres employés	39 981	41 848	42 690
<b>Effectifs totaux</b>	<b>67 924</b>	<b>66 569</b>	<b>65 238</b>

## NOTE 30. ACTIFS NON COURANTS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET PASSIFS DIRECTEMENT ASSOCIÉS

Au 31 mars 2006, deux projets de cession étaient à l'origine de la présentation d'actifs non courants et de passifs directement associés :

- vente du Secteur Marine, suite à l'engagement pris par le Groupe de vendre à Aker Yards 75 % des intérêts détenus dans ce Secteur. À la même date, l'activité Marine pour l'année entière a été présentée dans le compte de résultat en tant qu'activité cédée ou en cours de cession (voir Note 10) ;
- cession de l'entité portant les obligations du Groupe au titre d'un contrat de location à long terme de trains et d'équipements associés.

### CESSION DU SECTEUR MARINE

La vente à Aker Yards a été finalisée au cours de l'exercice clos le 31 mars 2007. L'activité Marine est demeurée présentée en activité cédée ou en cours de cession pour l'année entière.

Au 31 mars 2007 et au 31 mars 2008, les 25 % d'intérêts détenus par le Groupe sont comptabilisés en titres de participation non consolidés ;

les intérêts résiduels du Groupe seront vendus à Aker Yards pour un montant dépendant des performances financières selon un mécanisme d'options d'achat et de vente croisées pour un montant maximum de € 125 millions.

### CONTRAT DE LOCATION À LONG TERME DE TRAINS ET D'ÉQUIPEMENTS ASSOCIÉS

Au 31 mars 2006, les actifs et passifs non courants attribuables à ce contrat avaient été classés en actifs non courants détenus en vue de la vente et passifs directement associés, dans la mesure où il était prévu que leur vente intervienne dans les douze mois suivants.

Au 31 mars 2007, le projet de cession de l'entité portant les obligations du contrat de location a été abandonné et les actifs et passifs ont été reclassés en autres actifs non courants et en dettes sur contrats de location-financement non courantes.

Au 31 mars 2006, les principaux comptes d'actif et de passif qui constituent les actifs et passifs détenus en vue de la vente s'analysent comme suit :

(en millions d'€)	Total au 31 mars 2006	Dont Marine	Dont contrat de location à long terme
Immobilisations corporelles	11	11	-
Autres actifs non courants	618	5	613
Contrats de construction en cours, actifs	172	172	-
Stocks, clients et comptes rattachés et autres actifs courants	38	38	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	317	317	-
<b>Actifs non courants détenus en vue de la vente avant dépréciation</b>	<b>1 156</b>	<b>543</b>	<b>613</b>
Dépréciation des actifs non courants détenus en vue de la vente	(12)	(12)	-
<b>Actifs non courants détenus en vue de la vente après dépréciation</b>	<b>1 144</b>	<b>531</b>	<b>613</b>
Provisions	124	124	-
Dettes sur contrats de location-financement	615	2	613
Contrats de construction en cours, passifs	154	154	-
Fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs courants	250	250	-
<b>Passifs directement associés aux actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>1 143</b>	<b>530</b>	<b>613</b>

## NOTE 31. ENGAGEMENTS HORS BILAN ET ENGAGEMENTS DE LOCATION

### A. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
Garanties sur contrats ❶	5 871	4 972	4 816
Garanties liées au financement des ventes ❷	262	362	432
Engagements d'achat d'immobilisations corporelles	8	3	8
Autres garanties ❸	278	177	242
<b>Total</b>	<b>6 419</b>	<b>5 514</b>	<b>5 498</b>

#### ❶ Garanties sur contrats

##### Garanties accordées par des banques et des compagnies d'assurance :

Conformément aux pratiques des secteurs d'activité dans lesquels le Groupe intervient, les garanties délivrées courent de la période d'appel d'offres jusqu'à la fin de la période de garantie. Elles peuvent intégrer une garantie de bonne exécution du contrat et une garantie sur les engagements de performance ou de disponibilité contractuels.

Les garanties sont accordées par des banques ou des sociétés d'assurance au travers de garanties bancaires, de cautionnements et de lettres de crédit, généralement pour des périodes ou des montants définis. Elles sont émises en faveur des clients avec qui les contrats commerciaux ont été signés. Le Groupe accorde une contre-garantie aux banques et aux sociétés d'assurance qui émettent ces instruments.

Les projets au titre desquels ces garanties sont accordées sont réexaminés régulièrement par la Direction et, lorsque des paiements liés à ces garanties deviennent probables, les provisions nécessaires sont constituées dans les états financiers consolidés.

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
Cautions et garanties de soumission	92	95	124
Cautions et garanties de bonne exécution	4 905	3 967	3 569
Cautions de garantie et de retenue de garantie	730	755	922
Autres garanties bancaires ou d'assurance	144	155	201
<b>Total</b>	<b>5 871</b>	<b>4 972</b>	<b>4 816</b>

Ces montants excluent :

- € 4,2 milliards au 31 mars 2008 (€ 3,6 milliards au 31 mars 2007) de cautions et garanties relatives aux avances et acomptes dont l'encaissement a été pris en compte en « Contrats de construction en cours, actifs ou passifs » ;
- € 2,3 milliards au 31 mars 2008 (€ 2,1 milliards au 31 mars 2007) de cautionnements et obligations conditionnelles pour lesquels le risque de transformation en obligations de paiement est jugé très éloigné.

Les cautions sur contrats émises par les banques et sociétés d'assurance s'élevaient à € 12,4 milliards au 31 mars 2008 (€ 10,7 milliards au 31 mars 2007).

#### Engagements de la maison mère

Dans le cadre du contrat signé avec ABB Ltd en mars 2000, par lequel le Groupe a procédé à l'acquisition des 50 % du capital de la joint-venture ABB ALSTOM POWER détenus par ABB, le Groupe a donné son accord pour indemniser ABB au titre des garanties de société mère délivrées antérieurement au titre de certains contrats de l'ancien Secteur Power. Le montant total des garanties de cette nature s'élève à € 1,2 milliard au 31 mars 2008 (€ 1,7 milliard au 31 mars 2007). Ces garanties maison mère ne sont pas incluses

dans les montants ci-dessus puisqu'elles sont relatives à des passifs déjà pris en compte dans les états financiers consolidés. De la même manière, les garanties données par la société mère ou des sociétés du Groupe portant sur des obligations inscrites dans les états financiers consolidés restent exclues.

#### Lignes et programmes de cautions

Au 31 mars 2007, le Groupe disposait à la fois des lignes de cautions locales dans de nombreux pays ainsi qu'un programme cadre permettant l'émission de nouvelles cautions jusqu'en juillet 2008 pour un montant maximal de € 10,5 milliards. Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008, ce programme cadre a été revu. Les lignes de cautions locales et une ligne de cautions de € 8 milliards ont été prolongées jusqu'en juillet 2010. Ces lignes ne font l'objet d'aucune garantie.

L'émission de nouveaux instruments dans le cadre de ce programme de cautions est soumise au respect des critères financiers décrits en Note 27.

Au 31 mars 2008, il reste un en-cours de € 26 millions de cautions et garanties gérées par le Groupe en rapport avec des unités cédées ou des cessions d'activités (€ 148 millions au 31 mars 2007).

## 2 Financement des ventes

Le Groupe a délivré, il y a plusieurs années, des garanties à des institutions financières ayant accordé des financements à des clients du Groupe, acquéreurs de navires ou d'équipements ferroviaires. L'en-cours de ces engagements s'élève à € 262 millions au 31 mars 2008 et se décompose comme suit :

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
<b>Marine</b>	-	55	126
<b>Transport</b>	262	307	306
<i>Exploitant européen de métro <sup>(1)</sup></i>	222	260	254
<i>Autres</i>	40	47	52
<b>Total des engagements au titre du financement des ventes <sup>(2)</sup></b>	<b>262</b>	<b>362</b>	<b>432</b>

(1) Les garanties octroyées prévoient l'obligation de déposer des fonds sur un compte bloqué en cas de non-respect de certains critères financiers.

(2) Les montants indiqués correspondent au total des garanties et engagements donnés, nets des dépôts en numéraire associés qui sont inscrits au bilan.

**Marine**

Au 31 mars 2008, la garantie de valeur résiduelle d'un montant de \$ 74 millions antérieurement octroyée au titre du financement d'un navire de croisière a été levée et il ne subsiste plus aucun engagement en cours.

**Transport**

Au 31 mars 2008, l'en-cours des garanties octroyées au titre du financement des ventes s'élève à € 262 millions.

Ce montant comprend :

- un en-cours de \$ 63 millions au titre de garanties relatives à des équipements vendus à un opérateur ferroviaire aux États-Unis (soit une contre-valeur de € 40 millions au 31 mars 2008, € 47 millions au 31 mars 2007 et € 52 millions au 31 mars 2006) ;

- un en-cours de £ 177 millions (soit une contre-valeur de € 222 millions au 31 mars 2008, € 260 millions au 31 mars 2007 et € 254 millions au 31 mars 2006) au titre de garanties données dans le cadre d'une location à longue durée, d'équipements opérés par London Underground Limited (Northern Line).

Si la société exploitante, London Underground Limited, décide de ne pas poursuivre le contrat de location au-delà de 2017 et de restituer les trains, le Groupe a garanti aux bailleurs une valeur minimale des rames et équipements associés en 2017 de £ 177 millions, nette du paiement de £ 15 millions exigible de la société exploitante en cas de non-extension du contrat. Cet engagement de £ 177 millions fait partie de la dette de € 520 millions sur contrats de location à long terme (voir Note 26.A <sup>(3)</sup>).

**3 Autres garanties**

Les autres garanties incluent les engagements hors bilan se rapportant à des obligations telles que paiements de TVA, locations, droits de douane, ou franchises d'assurance. Il s'agit de garanties autonomes en support de passifs déjà inscrits dans les états financiers.

**B. ENGAGEMENTS AU TITRE DES CONTRATS DE LOCATION**

(en millions d'€)	Total	Échéance des redevances		
		Inférieure à 1 an	de 1 à 5 ans	Supérieure à 5 ans
Locations de longue durée <sup>(1)</sup>	520	20	117	383
Locations-financement	206	30	86	90
Locations simples	217	19	124	74
<b>Total au 31 mars 2008</b>	<b>943</b>	<b>69</b>	<b>327</b>	<b>547</b>
Locations de longue durée <sup>(1)</sup>	628	19	103	506
Locations-financement	245	31	98	116
Locations simples	233	19	129	85
<b>Total au 31 mars 2007</b>	<b>1 106</b>	<b>69</b>	<b>330</b>	<b>707</b>
Locations de longue durée <sup>(1)</sup>	629	16	100	513
Locations-financement	291	36	112	143
Locations simples	300	44	134	122
<b>Total au 31 mars 2006</b>	<b>1 220</b>	<b>96</b>	<b>346</b>	<b>778</b>

(1) Actif non courant relatif aux contrats de location des trains et équipements associés conclus avec London Underground Limited (voir Note 30).



## NOTE 32. ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

### LITIGES

Dans le cadre de son activité courante, le Groupe est engagé dans plusieurs actions judiciaires principalement liées à des contrats. Ces litiges en matière contractuelle, qui concernent souvent des demandes d'indemnisation pour retard d'exécution ou pour des travaux complémentaires, sont fréquents dans les domaines d'activité du Groupe, particulièrement pour des projets importants et à long terme. Dans certains cas, les montants réclamés au Groupe au titre de ces procédures contentieuses, parfois solidairement avec ses partenaires dans le cadre de consortiums, sont significatifs et peuvent aller dans le cadre d'un contentieux particulier en Inde jusqu'à € 331 millions.

Certaines actions judiciaires engagées contre le Groupe ne font pas l'objet d'une demande d'indemnisation chiffrée. Les montants retenus au titre de ces litiges sont pris en compte dans l'estimation de la marge à terminaison en cas de contrats en cours ou inclus dans les provisions et les autres passifs courants en cas de contrats terminés lorsqu'ils sont jugés représentatifs d'estimations fiables de passifs probables. Les coûts effectivement engagés peuvent excéder le montant des provisions pour litiges du fait de nombreux facteurs, notamment du caractère incertain de l'issue des litiges.

### AMIANTE

Le Groupe est soumis dans plusieurs pays dans lesquels il exerce ses activités, à des réglementations relatives au contrôle et à l'assainissement des matériels et équipements contenant de l'amiante et à l'identification des zones d'exposition potentielle des employés à l'amiante. La politique du Groupe a consisté depuis de nombreuses années à abandonner définitivement l'utilisation de matériels contenant de l'amiante dans l'ensemble de ses unités de production dans le monde et à promouvoir l'application de cette politique auprès de ses fournisseurs, y compris dans les pays où l'utilisation de l'amiante est autorisée. Cependant, le Groupe a, par le passé, utilisé et vendu des produits contenant de l'amiante, notamment en France dans son ancien Secteur Marine cédé le 31 mai 2006 et dans une moindre mesure dans ses autres Secteurs. Le Groupe fait l'objet de procédures, litiges ou demandes d'indemnisation relatives à l'amiante y compris en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Certaines des filiales du Groupe font l'objet en France de procédures contentieuses civiles engagées par certains de leurs employés ou anciens employés, en vue d'obtenir une décision constatant la responsabilité pour faute inexcusable de celles-ci, leur permettant ainsi de recevoir une indemnisation complémentaire à la prise en charge des frais médicaux par les caisses d'assurance maladie. Alors que les tribunaux compétents ont confirmé la faute inexcusable, les conséquences financières, dans la plupart des cas, sont restées jusqu'à présent à la charge des caisses de Sécurité sociale.

Sur le plan pénal, la Cour d'appel de Douai a confirmé le 31 mars 2008 la décision du tribunal correctionnel en première instance, qui avait condamné une filiale française du Groupe à une amende de € 75 000 pour infraction à la législation sur la protection des travailleurs contre les poussières d'amiante.

Le Groupe estime que les cas où il aurait à supporter les conséquences financières de telles procédures civiles et pénales ne représentent pas un risque significatif et, en conséquence, aucune provision n'a été constituée.

Aux États-Unis, des filiales du Groupe ont fait l'objet de procédures judiciaires relatives à l'amiante alléguant l'utilisation de produits fabriqués par Combustion Engineering, Inc. (« CE ») (une filiale américaine d'ABB Ltd (« ABB »)) ou ses anciennes filiales, ainsi que de deux recours en justice collectifs (« *class actions* ») contre différentes entités ALSTOM et ABB relatifs à une prétendue cession frauduleuse liée à CE. CE a déposé un plan de mise sous protection judiciaire auprès du tribunal des faillites (*bankruptcy court*) aux États-Unis qui a été modifié et a pris effet le 21 avril 2006. ALSTOM considère être protégé contre les plaintes actuelles ou futures liées à l'amiante ou à des actions pour cession frauduleuse nées des opérations passées de CE, au terme de ce plan.

Par ailleurs, au 31 mars 2008 le Groupe fait aussi l'objet d'environ 12 autres procédures judiciaires relatives à l'amiante aux États-Unis concernant environ 467 plaignants qui ont porté plainte en tout ou partie contre le Groupe. Ces actions n'ont pas de lien avec l'acquisition des activités de production d'énergie d'ABB ou n'ont pas pu encore permettre de déterminer si la clause d'indemnité d'ABB s'applique, compte tenu du manque d'information à ce stade de la procédure. Beaucoup de ces plaintes sont dans la première phase du procès et impliquent plusieurs défenseurs. Les arguments développés sont très généraux et en conséquence, difficiles à évaluer à ce stade préliminaire. Dans les cas où la défense d'ALSTOM n'est pas prise en charge par un tiers et où il est possible de les apprécier, le Groupe considère qu'il dispose de défenses solides et, dans le cas de plusieurs poursuites, le Groupe fait valoir ses droits à indemnisation auprès de tiers. Pour les besoins de la description qui précède, le Groupe considère qu'une réclamation n'est plus en cours à son encontre si les avocats du plaignant ont signé un certificat ou une stipulation d'abandon ou de non-poursuite, ou tout autre document similaire.

Bien que l'issue de l'ensemble des affaires en cours liées à l'amiante décrites ci-dessus ne soit pas prévisible, le Groupe considère qu'elles n'auront pas d'effets défavorables significatifs sur sa situation financière. Cependant, le Groupe ne peut pas assurer que le nombre d'affaires liées à l'amiante ne va pas augmenter, que les affaires en cours ou que les éventuelles affaires futures n'auront pas d'effets défavorables significatifs sur sa situation financière.

## PRODUITS

Le Groupe conçoit, fabrique et vend plusieurs produits de valeur unitaire importante qui sont utilisés dans des grands projets. Dans ce contexte, les risques liés à des défauts techniques peuvent entraîner des coûts significatifs. Dès lors que des défauts techniques potentiels sont identifiés, une analyse est effectuée visant à identifier le nombre de produits concernés et la nature des problèmes rencontrés. Si les résultats de cette étude concluent à l'existence d'un risque à la charge du Groupe, des provisions sont enregistrées. Le Groupe considère qu'il a constitué les provisions nécessaires et suffisantes pour couvrir les risques de cette nature, et réexamine régulièrement ses estimations sur la base des informations disponibles. Ni le Groupe, ni aucune de ses filiales n'a connaissance de passifs qui excéderaient les montants provisionnés. Le Groupe considère qu'il a comptabilisé les provisions nécessaires pour couvrir ses litiges, ses obligations liées à des problèmes d'environnement ou de produits, dans la mesure où elles peuvent être estimées.

## ENQUÊTE DE LA SEC

Le Groupe, certaines de ses filiales ainsi que certains de ses employés, dirigeants et membres du Conseil d'administration, anciens ou actuels, ont fait l'objet d'enquêtes des services de contrôle américains concernant de potentielles violations des lois fédérales américaines relatives aux valeurs mobilières.

Le 30 juin 2003, le Groupe a annoncé qu'il conduisait sa propre revue interne avec l'aide d'avocats et de comptables extérieurs, suite à la réception de lettres anonymes dénonçant des irrégularités comptables sur un contrat de fourniture de matériel ferroviaire effectué par l'unité ALSTOM Transportation Inc (« ATI ») de l'État de New York, une des filiales américaines du Groupe. L'Autorité des marchés financiers américaine (« SEC »), et le Bureau fédéral d'investigations des États-Unis, (« FBI »), ont commencé une enquête non officielle. En août 2003, la SEC a ouvert une enquête officielle suite à sa revue préalable.

Le Groupe a pleinement coopéré avec la SEC et le FBI dans cette affaire et entend continuer à le faire. Toute évolution défavorable de cette enquête, notamment toute poursuite à l'encontre du Groupe ou à l'encontre de ses employés, pourrait aboutir à des sanctions civiles ou pénales contre le Groupe ou des employés du Groupe, ou affecter de façon significative son activité.

## RECOURS COLLECTIF EN JUSTICE ALLÉGUÉ AUX ÉTATS-UNIS « PUTATIVE CLASS ACTION »

Le Groupe, certaines de ses filiales et certains de ses dirigeants et membres du Conseil d'administration, anciens ou actuels, ont été cités à comparaître dans le cadre de plusieurs recours collectifs en justice allégués (ou « *putative class actions* ») déposés au nom de plusieurs catégories d'acquéreurs d'*American Depositary Receipts* et autres valeurs mobilières ALSTOM entre le 3 août 1999 et le 6 août 2003. Ces recours qui ont été consolidés en un seul, déposé le 18 juin

2004, présumant la violation des lois fédérales américaines relatives aux valeurs mobilières, suite à des déclarations de faits matériels présumés erronés, et/ou de l'omission de faits matériels nécessaires à la compréhension des déclarations de plusieurs communications d'ALSTOM destinées au public, concernant son activité, ses opérations et ses perspectives (performance des turbines GT24™/GT26™, certains accords de financement des ventes pour certains clients de l'ancien Secteur Marine et l'activité Transport aux États-Unis, incluant mais non limité à l'affaire décrite ci-dessus). Les actionnaires prétendument lésés auraient ainsi acheté des valeurs mobilières ALSTOM à des prix qui auraient été majorés.

Le 22 décembre 2005, le tribunal fédéral de première instance (« *United States Federal District Court* ») a exclu une part importante du recours consolidé, dont toutes les plaintes concernant les turbines GT24™/GT26™, toutes les plaintes contre les responsables ou dirigeants actuels du Groupe et toutes les plaintes d'investisseurs non américains qui avaient acheté des valeurs mobilières ALSTOM sur un autre marché que le marché américain à l'exception de celles concernant l'activité Transport aux États-Unis. Le 11 juin 2007 les plaignants ont déposé une motion en vue d'inclure dans la procédure, en plus des personnes résidant aux États-Unis, toutes personnes résidant au Canada, en France, en Angleterre et aux Pays-Bas et qui auraient acheté des actions ALSTOM hors des États-Unis. ALSTOM a contesté le 8 janvier 2008 l'inclusion dans la procédure des personnes résidant hors des États-Unis. La procédure de production de documents dite « *discovery phase* » continue.

Les dirigeants du Groupe ont dû et devront à l'avenir accorder du temps et des efforts considérables pour traiter ces affaires. Bien que le Groupe ait l'intention de continuer à se défendre avec vigueur contre le recours collectif en justice allégué, il ne peut pas assurer qu'il n'y aura pas d'issue défavorable qui aurait un effet significatif négatif sur son activité, le résultat de ses opérations et sa situation financière.

## ENVIRONNEMENT, HYGIÈNE ET SÉCURITÉ

Le Groupe est soumis, dans chacun des pays dans lesquels il a des activités, à différents lois et règlements relatifs à la protection de l'environnement. Ces lois et règlements imposent au Groupe des normes de plus en plus contraignantes, en matière de protection de l'environnement, notamment en ce qui concerne les émissions atmosphériques, les rejets d'eaux usées, l'utilisation et le maniement de produits dangereux, les méthodes d'élimination des déchets et la dépollution. Ces dispositions exposent le Groupe à des coûts et à des responsabilités importantes en matière environnementale, y compris des responsabilités au titre d'actifs cédés et d'activités passées. Dans la plupart des juridictions où le Groupe opère, ses activités industrielles sont soumises à l'obtention de permis, de licences et/ou d'autorisations ou des notifications préalables. Les installations du Groupe doivent être en conformité avec ces permis, licences ou autorisations et sont soumises à des inspections administratives régulières.

Le Groupe investit des sommes significatives pour s'assurer qu'il conduit ses activités de manière à réduire les risques d'atteinte

à l'environnement et effectue régulièrement les investissements nécessaires pour satisfaire aux exigences de la réglementation relative à la protection de l'environnement. Bien que le Groupe soit impliqué dans la dépollution de certains ensembles immobiliers ou autres sites, il estime que ses sites industriels sont en conformité avec leur permis d'exploitation et que ses opérations sont de manière générale en conformité aux lois et règlements en matière d'environnement.

Le Groupe a mis en place une politique globale couvrant la gestion des risques liés à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité.

Les procédures visant à s'assurer de la correcte application des dispositions réglementaires en matière d'environnement, de santé et de sécurité sont décentralisées et contrôlées par chaque site. Les coûts liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité sont budgétés au niveau du site ou de l'unité et comptabilisés dans le compte de résultat consolidé.

Les enjeux en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité ne peuvent être appréhendés avec certitude. Il n'est pas possible d'assurer que le Groupe n'encourra pas à l'avenir d'obligations relatives à l'environnement, la santé et la sécurité. Le Groupe ne peut pas non plus garantir que les sommes budgétées ou provisionnées pour des remises en état et des investissements dans les projets liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité seront suffisantes pour couvrir la charge ou l'investissement nécessaire. De plus, la découverte de faits nouveaux ou de nouvelles situations ainsi que des modifications législatives, réglementaires ou jurisprudentielles en matière d'environnement pourraient avoir pour conséquence un accroissement des obligations susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur la situation financière du Groupe ou le résultat de ses opérations.

## RÉCLAMATIONS RELATIVES AUX CESSIONS

Il arrive que le Groupe procède à des cessions d'activités ou de parties d'activités. Certains acquéreurs déposent des demandes d'indemnisation à l'encontre du Groupe dans le cadre de mécanismes d'ajustements de prix et de garanties comme cela est généralement prévu dans les contrats de cession.

Au 31 mars 2008, les demandes d'indemnisation déposées au titre de cessions de certaines activités du Groupe concernent principalement l'ancien Secteur T&D et sont notamment en rapport avec les enquêtes ouvertes par diverses autorités de concurrence dont la Commission européenne sur les allégations d'accords anticoncurrentiels entre fournisseurs dans certaines activités T&D, dont il est fait état ci-après.

Par ailleurs, le Groupe a conservé des obligations liées à la fourniture d'un navire équipé d'un système de propulsion électrique (« Pod ») à

Radisson Seven Seas (aujourd'hui Regent Seven Seas Cruises, Inc. « Regent »). Regent a entamé une procédure à Miami, Floride, contre différentes filiales du Groupe et Rolls Royce (en tant que partenaire dans le consortium) portant sur des allégations de défauts techniques. Cette réclamation est contestée avec vigueur par les filiales du Groupe, Converteam et Rolls Royce.

## VIOLATIONS PRÉTENDUES DES LOIS

Bien que les marchés du Groupe soient très compétitifs, des allégations de pratiques anticoncurrentielles sont parfois formulées du fait d'un nombre souvent limité d'acteurs sur ces marchés. En avril 2006, à la suite des investigations commencées en 2004, la Commission européenne a entamé une procédure contre ALSTOM, ainsi que contre un certain nombre d'autres sociétés, sur le fondement de pratiques anticoncurrentielles alléguées concernant la vente d'appareillage de commutation à isolation gazeuse (« équipements GIS »), un produit de l'activité T&D qui a été cédée. Le 24 janvier 2007, la Commission européenne a condamné ALSTOM à verser une amende de € 65 millions dont € 53 millions conjointement et solidairement avec Areva T&D SA. ALSTOM a déposé une requête en annulation de cette décision devant le tribunal de première instance des Communautés européennes. Par ailleurs, les autorités de concurrence hongroises, tchèques et slovaques ont condamné ALSTOM à payer € 4,3 millions, alléguant ces mêmes pratiques anticoncurrentielles. ALSTOM a contesté ces décisions devant les juridictions locales. Un certain nombre d'autorités de concurrence de pays non européens ont également lancé des enquêtes concernant des équipements GIS. Par ailleurs, le Groupe fait l'objet, avec douze autres sociétés, d'une procédure de recours collectif (ou « *class action* ») en Israël concernant des équipements GIS. Le Groupe conteste la validité de cette procédure et le fondement légal de la plainte.

Le Groupe réalise une part significative de son activité avec des autorités nationales et des entreprises du secteur public. Le Groupe s'efforce activement d'assurer le respect de l'ensemble des lois et règlements, notamment ceux relatifs aux règles de concurrence et aux paiements illicites, et a mis en place des procédures de contrôle interne afin de limiter le risque d'activités illégales et de résoudre de manière appropriée les problèmes qui pourraient survenir. Cependant, un nombre limité d'employés et d'agents anciens ou actuels du Groupe a fait l'objet ou fait actuellement l'objet d'enquêtes concernant de supposés versements interdits dans plusieurs pays. Certaines de ces procédures peuvent se traduire par des amendes ou l'exclusion de ses filiales des appels d'offres publics dans le pays concerné, pour une durée définie.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucune affaire en cours non provisionnée pouvant faire l'objet d'une estimation qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur les états financiers consolidés.

## NOTE 33. PARTIES LIÉES

### ACTIONNAIRES DU GROUPE

À la connaissance du Groupe, le seul actionnaire détenant plus de 5 % du capital de la société mère est Bouygues, société française cotée à la Bourse de Paris. Au 31 mars 2008, Bouygues détient 30 % du capital d'ALSTOM (voir Note 4 concernant le contrat sur l'activité Hydro).

### PARTICIPATIONS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET TITRES DISPONIBLES À LA VENTE

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008, le Groupe et un partenaire extérieur ont procédé à la constitution d'ALSTOM Atomenergomash, une joint-venture dédiée à la production d'îlots conventionnels pour les centrales nucléaires russes. Cette joint-venture dont le Groupe détient 49 % est consolidée par mise en équivalence. La joint-venture a bénéficié d'apports en actifs corporels (terrains et bâtiments) de la part de JSC Atomenergomash alors qu'elle a acquis des actifs incorporels (technologie) auprès d'ALSTOM (voir Note 4).

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008, le Groupe n'a réalisé aucune autre transaction de vente ou d'achat de marchandises ou de prestations de services avec ALSTOM Atomenergomash.

### MONTANT COMPTABILISÉ EN CHARGE AU TITRE DE RÉMUNÉRATIONS ET AUTRES AVANTAGES ACCORDÉS AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Le Groupe considère que les principaux dirigeants du Groupe au sens d'IAS 24 sont les membres du Comité exécutif.

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008	2007	2006
<b>Rémunérations</b>	<b>7 613</b>	<b>7 366</b>	<b>6 892</b>
Rémunération fixe	3 613	3 633	3 416
Rémunération variable	3 414	3 209	2 978
Avantages en nature	39	39	39
Engagements de retraite et avantages assimilés	118	120	117
Jetons de présence <sup>(1)</sup>	429	365	342
<b>Autres avantages</b>	<b>4 745</b>	<b>4 187</b>	<b>2 459</b>
Engagements de retraite et avantages assimilés	1 491	1 783	760
Paievements fondés sur des actions <sup>(2)</sup>	3 254	2 404	1 699
<b>Total</b>	<b>12 358</b>	<b>11 553</b>	<b>9 351</b>

(1) Le Président-Directeur Général a renoncé à percevoir des jetons de présence à compter du 1<sup>er</sup> avril 2005.

(2) Charge enregistrée dans le compte de résultat au titre des plans de souscription d'actions et de remise d'actions gratuites conditionnelles.

## NOTE 34. ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE

### CHANGEMENT DE MONNAIE FONCTIONNELLE EN SUISSE

Par application d'IAS 21, 11 entités situées en Suisse et appartenant aux Secteurs Power ont adopté l'euro comme monnaie fonctionnelle à la place du franc suisse à compter du 1<sup>er</sup> avril 2008.

Cette modification a pour origine la part croissante que représente le volume d'affaires libellé en euros des unités suisses d'ALSTOM. Cette évolution s'explique par le nombre très important des transactions internes réalisées par le Groupe au sein de son pôle industriel européen, ainsi que par la réaction positive des clients face à une facturation en euros.

Des instruments dérivés ont été négociés fin mars 2008 pour permettre au Groupe de couvrir les flux futurs de trésorerie correspondant aux engagements en cours de ces entités dans des devises autres que l'euro. À compter du 1<sup>er</sup> avril 2008, ces dérivés rempliront les conditions requises pour bénéficier de l'application de la comptabilité de couverture. Le montant notionnel de ces dérivés s'élève à € 3 707 millions. La qualification de ces instruments en instruments détenus à des fins de transaction n'étant que temporaire, ils n'ont pas été inclus dans l'analyse de sensibilité requise par IFRS 7 et présentée en Note 27. Néanmoins, ils ont bien été considérés comme instruments détenus à des fins de transaction pour l'établissement des comptes au 31 mars 2008 et comptabilisés à leur juste valeur par le compte de résultat pour un montant de € 5 millions.

## NOTE 35. PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sont énumérées ci-après les principales sociétés du Groupe répondant aux critères suivants :

- principales sociétés holding ;
- chiffre d'affaires supérieur à € 100 millions au 31 mars 2008.

### Société mère

Société	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM SA	France	-	Société mère

### Sociétés holdings

Sociétés	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM Holdings	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Inc.	États-Unis	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Holdings SA	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM UK Holdings Ltd	Royaume-Uni	100 %	Intégration globale

Sociétés opérationnelles

Sociétés	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM Belgium SA	Belgique	100 %	Intégration globale
ALSTOM Brasil Energia e Transporte Ltda	Brésil	100 %	Intégration globale
ALSTOM Canada Inc.	Canada	100 %	Intégration globale
ALSTOM Ferroviaria SpA	Italie	100 %	Intégration globale
ALSTOM Hydro Energia Brasil Ltda	Brésil	100 %	Intégration globale
ALSTOM Hydro France	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Hydro Suisse Ltd	Suisse	100 %	Intégration globale
ALSTOM K.K.	Japon	100 %	Intégration globale
ALSTOM LHB GmbH	Allemagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Ltd	Australie	100 %	Intégration globale
ALSTOM Ltd	Royaume-Uni	100 %	Intégration globale
ALSTOM Norway AS	Norvège	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Centrales	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Energy Recovery GmbH	Allemagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Generation AG	Allemagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Inc.	États-Unis	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Italia Spa	Italie	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power SA	Espagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Service	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Service Arabia Ltd	Émirats arabes unis	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Service GmbH	Allemagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Sp.z.o.o.	Pologne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Sweden AB	Suède	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power System GmbH	Allemagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Turbomachines	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Projects India Ltd	Inde	69 %	Intégration globale
ALSTOM Suisse Ltd	Suisse	100 %	Intégration globale
ALSTOM Transport SA	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Transportation Inc.	États-Unis	100 %	Intégration globale
ALSTOM Transporte SA	Espagne	100 %	Intégration globale
AP Com Power Inc.	États-Unis	100 %	Intégration globale
AP O&M Ltd	Suisse	100 %	Intégration globale
Ecotecnia Energias Renovables S.L.	Espagne	100 %	Intégration globale
Tianjin ALSTOM Hydro Co. Ltd	Chine	99 %	Intégration globale
West Coast Traincare	Royaume-Uni	100 %	Intégration globale

La liste complète des sociétés consolidées est disponible sur simple demande au siège du Groupe.

## Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

### Exercice clos le 31 mars 2008

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société ALSTOM SA relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2008, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 2.A de l'annexe aux comptes consolidés qui expose le changement de méthode relatif à l'adoption de l'option offerte par l'amendement à IAS 19 « Avantages au personnel », permettant la comptabilisation directement en capitaux propres de l'ensemble des écarts actuariels, après prise en compte des effets d'impôts différés, ainsi que les effets de plafonnement des actifs de couverture relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- II.1 Comme indiqué dans la Note 12 de l'annexe, ALSTOM SA a fait réaliser par un expert indépendant un rapport d'évaluation dans le cadre de son test de dépréciation annuel des goodwill en utilisant la méthode d'actualisation des flux de trésorerie futurs, déterminés à partir des plans stratégiques établis par chacun des Secteurs, et approuvé par la Direction. Nous avons examiné le rapport préparé par l'expert indépendant qui décrit les hypothèses retenues, les tests effectués et les évaluations justifiant l'absence de perte de valeur des goodwill au 31 mars 2008 et nous avons procédé à l'appréciation de leur caractère raisonnable. Par ailleurs, nous avons comparé les données utilisées par l'expert avec les prévisions établies par ALSTOM SA
- II.2 Comme indiqué dans la Note 9 de l'annexe, ALSTOM SA a constaté au 31 mars 2008 un solde net d'impôts différés actifs de € 1 067 millions provenant de déficits fiscaux et de différences temporaires en se fondant sur sa capacité à générer un niveau suffisant de résultats imposables. Nous avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable des hypothèses retenues par ALSTOM SA qui sous-tendent la comptabilisation de ces impôts différés.
- II.3 ALSTOM SA constitue des provisions couvrant ses engagements de retraite et assimilés selon la méthode décrite en Note 3.U de l'annexe. Ces engagements ont fait l'objet pour l'essentiel d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à procéder à l'appréciation des hypothèses retenues et de leur caractère raisonnable, ainsi qu'à vérifier que la Note 25 fournit une information appropriée.
- II.4 Ainsi que l'indiquent les Notes 3.B, 3.C, 24, 31 et 32 de l'annexe, ALSTOM SA procède à des estimations pouvant avoir une incidence significative, notamment dans la détermination de la marge à terminaison de chaque contrat, évaluée sur la base des derniers éléments connus relatifs à son déroulement. Ces estimations sont reflétées au bilan dans les rubriques « Contrats de construction en cours, actifs », « Contrats de construction en cours, passifs » et dans le cas des contrats achevés, dans la rubrique « Provisions courantes ». Nous avons examiné les processus mis en place par ALSTOM SA dans ce domaine et avons procédé à l'appréciation du caractère raisonnable des hypothèses communiquées sur lesquelles se fondent ces estimations.

Comme le mentionne la Note 3.B, nous rappelons que l'ensemble des éléments mentionnés aux paragraphes précédents repose sur des prévisions présentant par nature un caractère incertain et que les réalisations peuvent en conséquence parfois différer de manière significative.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés d'ALSTOM SA au 31 mars 2008, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III.VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2008

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Dominique Descours

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Gilles Puissochet



# COMPTES SOCIAUX

## Comptes de résultat

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	Note	2008	2007	2006
Redevances et autres produits d'exploitation		85	77	63
Reprises sur amortissements et provisions		-	-	1
<b>Total des produits d'exploitation (I)</b>		<b>85</b>	<b>77</b>	<b>64</b>
Frais administratifs et autres charges d'exploitation		(23)	(39)	(35)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(3)	(3)	(3)
<b>Total des charges d'exploitation (II)</b>		<b>(26)</b>	<b>(42)</b>	<b>(38)</b>
<b>Résultat d'exploitation (I - II)</b>	<b>(3)</b>	<b>59</b>	<b>35</b>	<b>26</b>
Dividendes		-	-	-
Reprise sur amortissements et provisions		-	2 608	6 198
Autres intérêts et produits assimilés		180	196	195
<b>Total des produits financiers (III)</b>		<b>180</b>	<b>2 804</b>	<b>6 393</b>
Dotation aux amortissements et provisions		(18)	(18)	(45)
Intérêts et charges assimilées		(112)	(142)	(145)
<b>Total des charges financières (IV)</b>		<b>(130)</b>	<b>(160)</b>	<b>(190)</b>
<b>Résultat financier (III - IV)</b>	<b>(4)</b>	<b>50</b>	<b>2 644</b>	<b>6 203</b>
<b>Résultat courant (I - II + III - IV)</b>		<b>109</b>	<b>2 679</b>	<b>6 229</b>
<b>Résultat exceptionnel (V)</b>		<b>(1)</b>	<b>(7)</b>	<b>133</b>
Impôts sur les bénéfices (VI)	(5)	72	29	36
<b>Total des produits (I + III + V)</b>		<b>264</b>	<b>2 874</b>	<b>6 590</b>
<b>Total des charges (II + IV + VI)</b>		<b>(84)</b>	<b>(173)</b>	<b>(192)</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>		<b>180</b>	<b>2 701</b>	<b>6 398</b>

## Bilans

Montant net au 31 mars (en millions d'€)	Note	2008	2007	2006
<b>Actif</b>				
<b>Actif immobilisé</b>				
Immobilisations incorporelles	(6)	3	5	7
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres de participation	(7)	9 216	9 217	6 609
Créances rattachées à des participations		3 149	3 865	4 270
<b>Total actif immobilisé (I)</b>		<b>12 368</b>	<b>13 087</b>	<b>10 886</b>
<b>Actif circulant</b>				
Créances	(8)	53	29	32
Comptes de régularisation	(9)	15	33	51
<b>Total actif circulant (II)</b>		<b>68</b>	<b>62</b>	<b>83</b>
<b>Total actif (I + II)</b>		<b>12 436</b>	<b>13 149</b>	<b>10 969</b>

## Passif

Montant au 31 mars (en millions d'€)	Note	2008	2007	2006
<b>Capitaux propres</b>				
Capital	(10)	1 982	1 941	1 935
Primes d'émission, de fusion, d'apport		370	280	267
Réserve légale		194	193	-
Réserve indisponible		11	9	-
Réserve générale		7 489	5 491	-
Report à nouveau		1 262	673	(32)
Résultat de l'exercice		180	2 701	6 398
<b>Total capitaux propres (I)</b>		<b>11 488</b>	<b>11 288</b>	<b>8 568</b>
<b>Obligations remboursables en actions (II)</b>	<b>(11)</b>	<b>49</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
<b>Provisions pour risques et charges (III)</b>	<b>(12)</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>35</b>
<b>Dettes</b>				
Emprunts obligataires	(13)	840	1 709	2 241
Dettes financières		-	-	5
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		12	7	15
Dettes fiscales et sociales		2	3	-
Autres dettes		1	18	5
<b>Total dettes (IV)</b>		<b>855</b>	<b>1 737</b>	<b>2 266</b>
<b>Total passif (I + II + III + IV)</b>		<b>12 436</b>	<b>13 149</b>	<b>10 969</b>

## Annexe aux comptes sociaux

### NOTE 1. BASE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES ANNUELS

Les comptes arrêtés au 31 mars 2008 ont été préparés conformément aux dispositions définies par les réglementations ci-dessous applicables en France :

- la loi du 30 avril 1983 et son décret d'application du 29 novembre 1983 ;
- le plan comptable général français 1999 tel que décrit par le règlement 1999-03 du Comité de la Réglementation Comptable (CRC) ;

- les règlements publiés depuis cette date amendant le plan comptable général.

Ces comptes ont été préparés selon les mêmes principes et méthodes d'évaluation qu'au 31 mars 2007.

### NOTE 2. DESCRIPTION DES MÉTHODES COMPTABLES

#### A. TITRES DE PARTICIPATION ET CRÉANCES RATTACHÉES

La valeur brute des titres est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition.

La valeur d'inventaire est appréciée d'après la valeur d'utilité, cette dernière étant déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment de la valeur de rendement, de l'actif réestimé, et d'autres méthodes, en tant que de besoin.

Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée.

#### B. AUGMENTATION DU CAPITAL

Toute augmentation de capital est enregistrée pour la valeur nominale des actions émises. Lorsque le prix d'émission est supérieur à la valeur nominale, la différence figure en prime d'émission.

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur le montant de la prime d'émission. Si la prime est insuffisante pour permettre l'imputation de la totalité des frais, l'excédent des frais est comptabilisé en immobilisations incorporelles et est amorti sur une durée de cinq ans.

#### C. PROVISIONS

Les provisions représentent des passifs dont l'échéance ou le montant n'est pas fixé de façon précise.

Parmi ces provisions, figure une provision pour retraite et avantages assimilés octroyés par la Société à son Président-Directeur Général. L'engagement de la Société à la date de clôture est calculé selon la méthode des unités de crédit projetées et est intégralement provisionné.

#### D. EMPRUNTS

Les emprunts figurent au passif pour leur montant nominal. Les frais d'émission figurent en charges à répartir et sont amortis sur la durée des emprunts.

Des instruments financiers (swaps) peuvent être utilisés pour couvrir les risques de taux induits par la gestion de la dette obligataire.

#### E. INTÉGRATION FISCALE

ALSTOM est société-mère d'un groupe d'intégration fiscale français incluant ALSTOM Holdings et plusieurs filiales d'ALSTOM Holdings.

Chaque société du groupe fiscal calcule son impôt sur les sociétés sur la base de ses propres résultats de l'année comme en l'absence d'intégration. ALSTOM enregistre un produit ou une charge correspondant au solde entre l'impôt dû sur le résultat d'ensemble et la somme des charges d'impôt constatées par les sociétés intégrées.

### NOTE 3. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les redevances facturées aux filiales du Groupe pour l'usage du nom ALSTOM (€ 85 millions) constituent l'essentiel des produits d'exploitation.

Les frais administratifs et autres charges d'exploitation comprennent les frais de gestion facturés par ALSTOM Holdings, les charges d'exploitation externes, la rémunération brute du Président-Directeur

Général (€ 2 390 539 pour l'exercice clos le 31 mars 2008) et les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration (€ 462 500).

Les dotations aux amortissements et aux provisions comprennent la charge d'amortissement sur frais d'augmentation de capital (€ 2 millions).

### NOTE 4. RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'élève à € 50 millions et s'analyse comme suit :

- produits d'intérêts de € 179 millions dont € 170 millions relatifs à l'avance faite à ALSTOM Holdings ;
- charges d'intérêts de € 88 millions sur emprunts obligataires et autres dettes financières ;

- primes de € 23 millions versées aux détenteurs des obligations rachetées et annulées au cours de l'exercice ;
- dotation aux amortissements de € 18 millions sur les frais d'émission d'emprunts et de primes de remboursement.

### NOTE 5. IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Le produit d'impôt de € 72 millions se décompose entre :

- un produit de € 75 millions au titre de l'intégration fiscale ; et
- une perte sur crédits d'impôt étranger non imputés de € 3 millions.

En l'absence d'intégration fiscale, une charge d'impôt de € 37 millions aurait été constatée.

### NOTE 6. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Au 31 mars (en millions d'€)	2007	Acquisitions/cessions	Amortissement/dépréciation	2008
<b>Frais d'enregistrement de la marque</b>				
Valeur brute	2			2
Dépréciation	-			-
<b>Valeur nette</b>	<b>2</b>			<b>2</b>
<b>Frais d'augmentation de capital</b>				
Valeur brute	11			11
Amortissement	(8)		(2)	(10)
<b>Valeur nette</b>	<b>3</b>		<b>(2)</b>	<b>1</b>
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>5</b>	-	<b>(2)</b>	<b>3</b>

## NOTE 7. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

La seule filiale détenue par ALSTOM est ALSTOM Holdings qui, elle-même, détient les filiales opérationnelles du Groupe.

Les immobilisations financières comprennent les titres ALSTOM Holdings à hauteur de € 9 216 millions et les créances rattachées à cette participation pour € 3 149 millions, dont € 5 millions au titre des intérêts courus.

Au 31 mars 2008, le Groupe a mandaté une société extérieure pour réaliser un rapport indépendant dans le cadre de l'évaluation du portefeuille titres détenu par ALSTOM.

La valeur d'entreprise a été déterminée, en priorité, sur la base de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie, qui représente la

capacité des actifs à générer des profits et de la trésorerie. Cette évaluation a été effectuée sur la base des modalités suivantes :

- le plan à trois ans du Groupe, préparé dans le cadre de son exercice budgétaire annuel par Secteur, et revu par des experts indépendants ;
- l'extrapolation sur dix ans du plan à trois ans ;
- un coût moyen pondéré du capital du Groupe, après impôt, de 9 % et 10 % correspondant aux différents profils de risque de chaque Secteur du Groupe.

L'évaluation a également tenu compte de la dette consolidée ainsi que des autres actifs et passifs non inclus dans l'approche des flux futurs de trésorerie.

La valeur ainsi déterminée étant supérieure à la valeur comptable, aucune dépréciation n'a été constatée.

Au 31 mars (en millions d'€)	2007	Dépréciation	Autres mouvements	2008
<b>Titres de participation</b>				
Valeur brute	9 216			9 216
Dépréciation				-
<b>Valeur nette</b>	<b>9 216</b>			<b>9 216</b>
<b>Avances à ALSTOM Holdings</b>				
Valeur brute	3 865		(716)	3 149
Dépréciation	-			-
<b>Valeur nette</b>	<b>3 865</b>	-	<b>(716)</b>	<b>3 149</b>

## NOTE 8. CRÉANCES

Les créances de l'actif circulant se décomposent comme suit :

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	Dont entreprises liées
Avances en compte courant à ALSTOM Holdings	10	10
Montant dû par les membres de l'intégration fiscale	1	1
Créances sur l'État français au titre du crédit d'impôt recherche	40	
Autres créances	2	
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>11</b>

La part à plus d'un an de ces créances s'élève à € 34 millions.

## NOTE 9. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF

Les comptes de régularisation actif comprennent des charges à répartir ainsi que des charges constatées d'avance.

Au 31 mars (en millions d'€)	2007	Montant inscrit en charges à répartir au cours de l'exercice	Charge d'amortissement de l'exercice	2008
<b>Charges à répartir</b>				
Frais d'émission d'emprunts et primes de remboursement				
- Emprunts	28		(17)	11
- Obligations remboursables en actions	1			
<b>Total</b>	<b>29</b>	-	<b>(17)</b>	<b>11</b>

Au 31 mars (en millions d'€)	2007	2008
<b>Charges constatées d'avance</b>		
Assurances	2	2
Autres	2	2
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

## NOTE 10. CAPITAUX PROPRES

### CAPITAL SOCIAL

Au 31 mars 2008, le capital social s'élève à € 1 982 429 778 divisé en 141 602 127 actions d'un nominal de € 14 chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées. Les variations du capital social au cours de l'exercice s'analysent comme suit :

- remboursement en actions de 21 869 955 obligations remboursables en actions (« ORA ») ayant donné lieu à l'émission de 686 744 actions de € 14 chacune ;

- levées d'options de souscription d'actions ayant conduit à l'émission de 1 691 362 actions d'un nominal de € 14 chacune ; et
- souscription d'actions dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié ayant donné lieu à l'émission de 606 820 actions de € 14 de valeur nominale chacune.

	Nombre	Valeur nominale
<b>Actions composant le capital social au début de l'exercice</b>	<b>138 617 201</b>	<b>€ 14</b>
Actions émises pendant l'exercice		
- Conversion d'obligations	686 744	€ 14
- Levées d'options de souscription d'actions	1 691 362	€ 14
- Souscription d'actions dans le cadre de l'actionnariat salarié	606 820	€ 14
<b>Actions composant le capital social en fin d'exercice</b>	<b>141 602 127</b>	<b>€ 14</b>

Au 31 mars 2007, le capital social s'élevait à € 1 940 640 814 divisé en 138 617 201 actions d'un nominal de € 14 chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées.

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Au 31 mars (en millions d'€)	2007	A.G.M. du 26 juin 2007	Autres mouvements de la période	2008
Capital	1 941		41	1 982
Primes d'émission	280		90	370
Réserve légale	193	1		194
Réserve indisponible	9		2	11
Réserve générale	5 491	2 000	(2)	7 489
Report à nouveau	673	589		1 262
Résultat de l'exercice	2 701	(2 701)	180	180
<b>Capitaux propres</b>	<b>11 288</b>	<b>(111)</b>	<b>311</b>	<b>11 488</b>

L'assemblée générale ordinaire d'ALSTOM du 26 juin 2007 a décidé de verser un dividende de € 0,80 par action, soit un montant total de € 111 millions (aucun dividende n'avait été versé au cours des deux précédents exercices).

Les autres mouvements de la période comprennent :

- une augmentation des capitaux propres, nette de frais associés, de € 131 millions, résultant de la conversion d'obligations remboursables en actions, de la levée d'options de souscription d'actions, et de la souscription d'actions dans le cadre de l'actionnariat salarié (€ 69 millions) ;

- une dotation à la réserve indisponible en vue de la future augmentation de capital liée aux actions gratuites ; et
- le résultat de la période (€ 180 millions).

## NOTE 11. OBLIGATIONS REMBOURSABLES EN ACTIONS

643 795 472 obligations remboursables en actions (ORA) au nominal de € 1,40 et rémunérées à un taux d'intérêt annuel de 2 % ont été émises en décembre 2003.

Avant le regroupement d'actions réalisé le 3 août 2005 (regroupement de 40 actions anciennes au nominal de € 0,35 en une action nouvelle au nominal de € 14), 549 487 337 obligations remboursables en actions avaient été converties en 549 487 337 actions au nominal de € 0,35.

Entre le 3 août 2005 et le 31 mars 2008, 59 301 703 obligations supplémentaires ont été converties en 1 862 402 actions au nominal de € 14.

L'en-cours au 31 mars 2008 des obligations remboursables en actions s'élève à € 49 millions correspondant au principal des 35 006 432 obligations restant en circulation, majoré des intérêts courus.

## NOTE 12. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Au 31 mars (en millions d'€)	2007	Dotations	Reprise	2008
Litiges et réclamations	43	2	(3)	42
Retraite et avantages assimilés	1	1		2
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>3</b>	<b>(3)</b>	<b>44</b>

La provision pour retraite et avantages assimilés représente la valeur à la date de clôture des obligations de la Société vis-à-vis de son Président-Directeur Général au titre des avantages postérieurs à l'emploi.

Le Président-Directeur Général bénéficie du dispositif supplémentaire de retraite mis en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 dont bénéficient les autres salariés du Groupe en France dont la rémunération annuelle de base dépasse huit fois le plafond de la Sécurité sociale qui vise à procurer une pension annuelle équivalente à environ 1,2 % par année d'ancienneté, sur la fraction de salaire supérieure à ce même seuil et plafonnée à € 2 millions. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, ce plafond

fait l'objet d'une revalorisation annuelle suivant la valeur du salaire de référence AGIRC. Ce dispositif s'articule autour d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies.

Le Président-Directeur Général bénéficie en outre du régime d'indemnité légale de départ à la retraite.

Les sommes versées dans le cadre du régime de retraite à cotisations définies pour l'exercice comptable 2007/08 s'élèvent à € 20 772. La provision constituée au titre du régime à prestations définies et de l'indemnité légale de départ à la retraite s'élève au 31 mars 2008 à € 1 653 808.

## NOTE 13. DETTES FINANCIÈRES

### A. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

L'en-cours du principal des emprunts obligataires a évolué comme suit sur les deux dernières années :

(Valeur nominale en millions d'€)	Total	Date d'échéance			
		26 juillet 2006	28 juillet 2008	13 mars 2009	3 mars 2010
<b>En-cours au 31 mars 2006</b>	<b>2 226</b>	<b>226</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>1 000</b>
Obligations remboursées à échéance	(226)	(226)	-	-	-
Obligations rachetées et annulées	(300)	-	(30)	(70)	(200)
<b>En-cours au 31 mars 2007</b>	<b>1 700</b>	-	<b>370</b>	<b>530</b>	<b>800</b>
Obligations rachetées et annulées	(866)	-	(121)	(369)	(376)
<b>En-cours au 31 mars 2008</b>	<b>834</b>	-	<b>249</b>	<b>161</b>	<b>424</b>

Les taux d'intérêt nominaux des divers emprunts obligataires en cours au 31 mars 2008 sont les suivants :

- obligations à échéance du 28 juillet 2008 : Euribor 3 mois majoré de 0,85 % ;
- obligations à échéance du 13 mars 2009 : Euribor 3 mois majoré de 2,20 % ;

- obligations à échéance du 3 mars 2010 : 6,25 %.

Les intérêts courus au 31 mars 2008, soit € 6 millions, figurent au bilan en complément de l'en-cours du principal des emprunts.

### B. CRITÈRES FINANCIERS

Au 31 mars 2008, ALSTOM dispose d'une facilité de crédit renouvelable d'un montant de € 1 000 millions à échéance mars 2012 étendue jusqu'en mars 2013 pour un montant de € 942 millions avec possibilité d'extension à mars 2014. Cette facilité qui n'est pas utilisée au 31 mars 2008 est soumise aux critères financiers suivants, sur la base des comptes consolidés :

Critères financiers	Couverture minimale des frais financiers (a)	Endettement total maximal (b)	Ratio maximal d'endettement total (c)
De mars 2008 à septembre 2013	3	5 000	3,6

- (a) Rapport de l'EBITDA (l'EBITDA correspond au résultat d'exploitation majoré des dépréciations et amortissements des actifs immobilisés) à la charge d'intérêts nette à l'exclusion des intérêts relatifs aux dettes sur contrats de location-financement. Le ratio de couverture des frais financiers s'élève à 36,6 au 31 mars 2008 (17,7 au 31 mars 2007).
- (b) L'endettement total maximal est égal à l'en-cours des emprunts, c'est-à-dire le total de la dette financière moins les dettes sur contrats de location-financement. L'endettement net s'élève à € 1 240 millions au 31 mars 2008 ;
- (c) Rapport de l'endettement net (c'est-à-dire le total des emprunts moins les valeurs mobilières de placement et la trésorerie ou les équivalents de trésorerie) sur l'EBITDA. Le ratio d'endettement net au 31 mars 2008 est de (0,7) (0 au 31 mars 2007).



**NOTE 14. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE**

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
<b>Dettes financières</b>				
Emprunts obligataires	840	255	585	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-			
<b>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>12</b>	<b>12</b>		
<b>Dettes fiscales et sociales</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		
<b>Autres dettes</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
<b>Total</b>	<b>855</b>	<b>270</b>	<b>585</b>	-

**NOTE 15. CHARGES À PAYER**

Les charges à payer inscrites en dettes se répartissent entre les postes suivants :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2008
Emprunts obligataires	6
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6
Dettes fiscales et sociales	2
<b>Total</b>	<b>14</b>

**NOTE 16. AUTRES INFORMATIONS****A. ENGAGEMENTS FINANCIERS**

L'en-cours au 31 mars 2008 des garanties délivrées par ALSTOM s'élève à € 493 millions dont € 428 millions au profit de certaines de ses sous-filiales se répartissant comme suit :

- \$ 30 millions au titre de garanties de crédits-baux ;
- € 409 millions au titre de contrats du Secteur Transport.

**B. INSTRUMENTS FINANCIERS**

Deux swaps de € 100 millions chacun d'échange de taux fixe contre taux variable avaient été signés fin mars 2006 avec des banques.

Simultanément, deux swaps de € 100 millions chacun d'échange de taux variable contre taux fixe avaient été signés avec ALSTOM Holdings.

Ces quatre swaps ont été annulés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008.

## C. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET ACTIONS GRATUITES CONDITIONNELLES

	Plan n° 3	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8	Plan n° 9	Plan n° 10
Date d'assemblée	24 juillet 2001	24 juillet 2001	24 juillet 2001	9 juillet 2004	9 juillet 2004	9 juillet 2004	26 juin 2007
Date de création	24 juillet 2001	8 janvier 2002	7 janvier 2003	17 sept. 2004	27 sept. 2005	28 sept. 2006	25 sept. 2007
Prix d'exercice <sup>(1)</sup>	€ 1 320,00	€ 523,60	€ 240,00	€ 17,20	€ 35,75	€ 74,66	€ 135,00
Prix d'exercice ajusté <sup>(2)</sup>	€ 819,20	€ 325,20	€ 154,40	-	-	-	-
Début de période d'exercice des options	24 juillet 2002	8 janvier 2003	7 janvier 2004	17 sept. 2007	27 sept. 2008	28 sept. 2009	25 sept. 2010
Date d'expiration	23 juillet 2009	7 janvier 2010	6 janvier 2011	16 sept. 2014	26 sept. 2015	26 sept. 2016	24 sept. 2017
Nombre de bénéficiaires	1 703	1 653	5	1 007	1 030	1 053	1 196
Nombre initial d'options attribuées	105 000	105 000	30 500	2 783 000	1 401 500	1 683 750	848 600
Nombre ajusté d'options attribuées <sup>(2)</sup>	164 490	166 695	47 414	-	-	-	-
Nombre d'options exercées depuis l'origine	-	-	-	(1 632 362)	(33 500)	(27 500)	-
Nombre d'options annulées	(83 147)	(83 925)	(7 773)	(233 000)	(59 000)	(42 500)	(1 900)
Nombre ajusté d'options restant à lever au 31 mars 2008 <sup>(2)</sup>	81 343	82 770	39 641	917 638	1 309 000	1 613 750	846 700
Nombre d'actions gratuites conditionnelles attribuables	-	-	-	-	-	-	126 000
Nombre total d'actions pouvant être souscrites par les membres actuels du Comité exécutif	2 016	2 739	38 863	79 500	232 500	292 500	167 500
Nombre d'actions gratuites conditionnelles attribuables aux membres actuels du Comité exécutif	-	-	-	-	-	-	6 000

(1) Prix d'exercice, retraité suite au regroupement d'actions, correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote).

(2) Par application de la loi française, les plans n° 3, 5 et 6 ont fait l'objet d'un ajustement suite à la réalisation d'opérations de réduction et d'augmentation de capital en 2002, 2003 et août 2004.

Les droits d'exercice des options attribuées par les plans n° 3 à 6 entre 2001 et 2003 ont été acquis progressivement par tiers sur chacune des trois premières années, suivant l'attribution des options. Les droits d'exercice des options attribuées par les plans n° 7, 8, 9 et 10 entre 2004 et 2007 sont acquis à l'issue d'une période de trois ans. La période d'exercice des options court ensuite sur sept ans pour chaque plan.

Les droits d'exercice attribués par le plan n° 7 étaient soumis aux conditions d'octroi suivantes : 50 % des options accordées à chaque bénéficiaire sont assorties de conditions d'octroi relatives au cash flow libre du Groupe et à la marge opérationnelle atteints au titre de l'exercice clos le 31 mars 2006. Ces options ne pouvaient être exercées dans leur intégralité que si, à la clôture de l'exercice clos le 31 mars 2006, le cash flow libre du Groupe était positif et la marge opérationnelle du Groupe supérieure ou égale à 5 %. Ces conditions ont été remplies au 31 mars 2006.

La totalité des droits d'exercice attribués par le plan n° 9 (1 683 750 options) ne pouvait être effectivement exercée que si la marge opérationnelle du Groupe pour l'exercice clos le 31 mars 2008 était supérieure à 7,5 %. Cette condition est effectivement remplie au 31 mars 2008.

Le Conseil d'administration du 25 septembre 2007 a décidé de mettre en œuvre un plan de motivation et de fidélisation long terme (« LTI Plan ») se composant d'un nouveau plan d'options conditionnelles de souscription d'actions (plan n° 10) ainsi que d'une attribution d'actions gratuites conditionnelles. L'exercice des options conditionnelles et l'attribution définitive des actions pourront intervenir à l'issue d'une période d'acquisition des droits des actions, en fonction des conditions de performance du Groupe décrites ci-après. Les options conditionnelles seront exerçables à l'issue d'une période de trois ans. Hors de France, la période d'acquisition des actions gratuites prendra

fin quatre ans après la date d'attribution. En France, elle prendra fin deux ans après la date d'attribution et sera suivie d'une période de conservation de deux ans.

Le nombre d'options de souscription d'actions ainsi que le nombre d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées, seront fonction du niveau de la marge opérationnelle du Groupe pour l'exercice clos le 31 mars 2010 :

- si la marge opérationnelle 2009/10 du Groupe est supérieure ou égale à 8,5 %, 848 600 options seront exerçables tandis que 126 000 actions seront attribuées gratuitement ;

- si la marge opérationnelle 2009/10 du Groupe est comprise entre 8,0 % et 8,5 %, 678 880 options seront exerçables tandis que 100 800 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2009/10 du Groupe est comprise entre 7,5 % et 8,0 %, 339 440 options seront exerçables tandis que 50 400 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2009/10 du Groupe est inférieure à 7,5 %, les options ne seront pas exerçables et les actions gratuites ne seront pas livrées.

### Historique des plans de souscription d'actions et d'actions gratuites conditionnelles

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré d'exercice par action en €	Nombre d'actions gratuites conditionnelles
<b>En-cours au 31 mars 2006</b>	<b>4 369 943</b>	<b>55,17</b>	-
Attribuées	1 683 750	74,66	-
Exercées	(1 500)	23,38	-
Annulées	(78 358)	94,83	-
<b>En-cours au 31 mars 2007</b>	<b>5 973 835</b>	<b>60,15</b>	-
Attribuées	848 600	135,00	126 000
Exercées	(1 691 362)	18,49	-
Annulées	(240 231)	189,74	(2 620)
<b>En-cours au 31 mars 2008</b>	<b>4 890 842</b>	<b>81,18</b>	<b>123 380</b>

Au 31 mars 2008, demeurent en cours :

- 4 890 842 options de souscriptions d'actions dont 1 121 392 sont exerçables (281 585 au 31 mars 2007) ;
- 123 380 actions gratuites conditionnelles dont aucune exerçable.

### D. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS AUX SALARIÉS DU GROUPE

	Plan 2006	Plan ALSTOM Sharing 2007
Date d'assemblée	12 juillet 2005	26 juin 2007
Nombre initial de droits à attribution	558 120	51 336
Nombre de droits à attribution subsistant au 31 mars 2008 <sup>(1)</sup>	522 036	51 336

(1) Selon la dernière estimation connue.

### E. AUTRES INFORMATIONS

Sauf faute grave de M. Patrick Kron, en cas de rupture de son mandat de Président-Directeur Général à l'initiative d'ALSTOM ou dans le cas où il déciderait à son initiative de quitter ses fonctions dans l'hypothèse de la prise de contrôle d'ALSTOM par un tiers, les termes de son mandat stipulent qu'il bénéficie d'une indemnité de rupture égale à deux années de sa dernière rémunération annuelle globale brute (part fixe plus part variable). Cet engagement, initialement autorisé par le Conseil d'administration le 26 juin 2007, a fait l'objet d'amendements autorisés par le Conseil le 6 mai 2008, afin de subordonner

le versement de cette indemnité, en application des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007, à la condition que sur la période de trois ans précédant le jour de sa révocation ou de sa démission, la performance du cours de l'action ALSTOM soit supérieure au premier quartile de la performance du cours des valeurs composant l'indice CAC Industriels calculé par Euronext Paris. Le versement de l'indemnité sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration de la réalisation de cette condition de performance.

**F. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS**

ALSTOM Holdings est la seule filiale d'ALSTOM SA et est détenue à 100,00 % :

**Information sur ALSTOM Holdings**

Valeur brute des titres détenus par ALSTOM	€ 9,2 milliards
Valeur nette des titres détenus par ALSTOM	€ 9,2 milliards
Valeur brute des prêts et avances consentis par ALSTOM	€ 3,1 milliards
Valeur nette des prêts et avances consentis par ALSTOM	€ 3,1 milliards
Cautions et avals délivrés par ALSTOM en cours au 31 mars 2008	€ 0
Dividendes reçus par ALSTOM au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008	€ 0
Capitaux propres d'ALSTOM Holdings au 31 mars 2007	€ 1,7 milliard
Capitaux propres d'ALSTOM Holdings au 31 mars 2008	€ 3,7 milliards

**NOTE 17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**

Aucun événement postérieur à la clôture n'est à signaler.

## Résultat et autres éléments caractéristiques de la Société relatifs aux cinq derniers exercices

Informations selon l'article L. 232-1 du Code de commerce.

Exercice clos le 31 mars	2004	2005	2006	2007	2008
<b>1. Capital en fin d'exercice</b>					
a) Capital social (en milliers d'€)	1 320 822	1 924 024	1 934 391	1 940 641	1 982 430
b) Nombre d'actions émises	1 056 657 572	5 497 211 409	138 170 776	138 617 201	141 602 127
<b>2. Opérations et résultats en fin d'exercice (en millions d'€)</b>					
a) Revenus du portefeuille	-	-	-	-	-
b) Résultat avant impôts et charges calculées (dotations aux amortissements et dotations ou reprises des provisions pour risques et pour dépréciation)	70	90	78	92	128
c) Impôts sur les bénéfices	37	(10)	36	29	72
d) Résultat après impôts et charges calculées	(1 341)	83	6 398	2 701	180
e) Résultat distribué	-	-	-	111	227
<b>3. Résultats par action (en €)</b>					
a) Résultat après impôts, mais avant charges calculées	0,10	0,02	0,82	0,88	1,42
b) Résultat après impôts et charges calculées	(1,27)	0,02	46,10	19,49	1,27
c) Dividende attribué par action	-	-	-	0,80	1,60
<b>4. Personnel</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1	1	1	1	1
b) Montant de la masse salariale (en milliers d'€)	661	1 143	1 251	2 228	2 391
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en milliers d'€)	198	421	357	540	579

2

Informations Financières

## Affectation du résultat

Information selon l'article 243 -bis du Code général des impôts.

L'affectation suivante du bénéfice de € 1 79 967 453,69 de l'exercice clos le 31 mars 2008 sera proposée à la prochaine assemblée générale des actionnaires :

Résultat de l'exercice	€ 179 967 453,69
Report à nouveau antérieur	€ 1 262 405 592,23
Affectation à la réserve légale	€ 4 178 896,40
Bénéfice distribuable	€ 1 438 194 149,52
Dividendes versés <sup>(1)</sup>	€ 226 563 403,20
Solde affecté à report à nouveau	€ 1 211 630 746,32

(1) Dividendes de € 1,60 versés aux 141 602 127 actions composant le capital.

Il sera proposé de distribuer un dividende de € 1,60 par action portant jouissance du 1<sup>er</sup> avril 2007.

Le dividende ouvre droit à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France conformément aux conditions prévues par l'article 158 paragraphe 3 alinéa 2 du Code général des impôts.

Le dividende serait mis en paiement en espèces à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2008. Dans l'hypothèse où, à cette date, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le montant du dividende leur revenant serait affecté au report à nouveau. Chaque action non regroupée de € 0,35 de valeur nominale en circulation à la date de mise en paiement du dividende recevra 1/40 du dividende mis en paiement.

Il est rappelé qu'il a été distribué un dividende de € 0,80 par action au titre de l'exercice 2006/07 éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts et qu'aucun dividende n'avait été distribué au titre des exercices 2005/06 et 2004/05.

## Commentaires sur les comptes sociaux

Informations selon l'article L. 225-100 du Code de commerce.

ALSTOM est la société holding du Groupe ALSTOM. Elle ne détient que les titres ALSTOM Holdings.

ALSTOM centralise une très large part du financement externe du Groupe, et avance les fonds ainsi obtenus à sa filiale ALSTOM Holdings par le biais de contrats de prêts et d'un compte courant. Ses autres revenus sont constitués des redevances d'usage du nom ALSTOM mises en place avec ses sous-filiales.

## RÉSULTATS

Le résultat net d'ALSTOM s'élève à € 180 millions composé :

- d'un résultat opérationnel de € 59 millions de redevances d'usage du nom ALSTOM sous déduction des frais administratifs et autres coûts externes ;
- d'un résultat financier de € 50 millions ; et
- d'un produit d'impôts de € 72 millions dont € 75 millions de produits au titre de l'intégration fiscale.

## BILAN

La structure du bilan dont le total s'élève à € 12 436 millions comprend pour l'essentiel :

- à l'actif :
  - les titres ALSTOM Holdings pour une valeur brute de € 9 216 millions,
  - les avances à ALSTOM Holdings s'élèvent à € 3 159 millions ;
- au passif :
  - la dette financière de € 840 millions comprend trois emprunts obligataires de € 424 millions, € 249 millions et € 161 millions,
  - les obligations remboursables en actions d'un montant de € 49 millions.

Les capitaux propres s'élèvent à € 11 488 millions se décomposant en :

- un capital de € 1 982 millions et des primes d'émission de € 370 millions ;
- des réserves de € 7 694 millions ;
- d'un report à nouveau de € 1 262 millions ; et
- le résultat de l'exercice de € 180 millions.

## Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

### Exercice clos le 31 mars 2008

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 mars 2008, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société ALSTOM SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués ainsi que le caractère raisonnable des estimations significatives retenues, notamment pour ce qui concerne l'évaluation des participations et créances rattachées.

L'annexe aux comptes de votre Société indique que l'évaluation des titres de participations et créances rattachées peut conduire à la constitution d'une provision pour dépréciation lorsque la valeur

d'inventaire, appréciée d'après la valeur d'utilité déterminée en fonction d'une analyse multicritère, est inférieure à la valeur historique (Note 2.A « Description des méthodes comptables – Titres de participations et créances rattachées »).

Nous avons examiné et procédé à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations et de la méthodologie employées pour réaliser le test d'évaluation telles que décrites dans la Note 7 « Immobilisations financières ». Nous avons également examiné le rapport de l'expert indépendant utilisé par votre Société pour estimer la valeur d'utilité des titres d'ALSTOM Holdings et des créances qui y sont rattachées, ALSTOM Holdings détenant directement ou indirectement l'ensemble des filiales du Groupe ALSTOM. Par ailleurs, nous avons comparé les données utilisées par l'expert avec les prévisions établies par ALSTOM SA

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels d'ALSTOM SA au 31 mars 2008, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels ;
- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2008

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS  
Dominique Descours

ERNST & YOUNG ET AUTRES  
Gilles Puissochet

## Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

### Exercice clos le 31 mars 2008

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration jusqu'au 6 mai 2008.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### AVEC PATRICK KRON

Personne concernée : Patrick Kron, Président-Directeur Général

**Nature et objet : Engagements en cas de rupture de mandat à l'initiative de la Société ou à son initiative suite à un changement de contrôle**

#### Modalités

Le Conseil d'administration du 26 juin 2007 a autorisé les engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce en faveur du Président-Directeur Général relatifs aux avantages postérieurs à l'exercice des fonctions de Président-Directeur Général.

Le Conseil d'administration réuni le 6 mai 2008 a ensuite amendé les termes de cet engagement d'allocation d'indemnité de rupture de mandat, afin de le mettre en conformité avec les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007 qui subordonnent le versement d'une telle indemnité à la constatation de conditions de performances du bénéficiaire « appréciées au regard de celles de la Société ».

Sauf faute grave de M. Patrick Kron, en cas de rupture du mandat de Président-Directeur Général à l'initiative d'ALSTOM ou dans le cas où il déciderait à son initiative de quitter ses fonctions dans l'hypothèse de la prise de contrôle d'ALSTOM par un tiers, le Président-Directeur Général aurait droit à une indemnité de rupture égale à deux années de sa dernière rémunération annuelle globale brute (rémunération fixe plus rémunération variable) sous réserve que la performance du cours de l'action ALSTOM soit supérieure, sur la période de trois ans précédant le jour de la révocation ou de la démission, au premier quartile de la performance du cours des valeurs composant l'indice CAC Industriels calculé par Euronext Paris. Cette comparaison sera effectuée sur la base des cours de clôture de l'action sur Euronext Paris, ou tout autre marché qui lui serait substitué, et des valeurs de l'indice à la date d'ouverture et à la date d'échéance de la période de trois ans.

**Nature et objet : Stock-options et attribution gratuite d'actions**

#### Modalités

Sauf faute grave de M. Patrick Kron, en cas de rupture du mandat de Président-Directeur Général à l'initiative d'ALSTOM ou dans le cas où il déciderait à son initiative de quitter ses fonctions dans l'hypothèse de la prise de contrôle d'ALSTOM par un tiers, le Président-Directeur Général aurait droit à l'acquisition ferme de toutes les options attribuées à la fin de son mandat, étant précisé que ces options resteront exerçables dans les conditions et selon les modalités prévues par le règlement de chaque plan d'options concerné. Il conservera également le droit à l'acquisition définitive de toutes les actions gratuites attribuées et non encore livrées à la fin de son mandat, dans les conditions et selon les modalités initialement prévues par le règlement de chaque plan d'attribution gratuite d'actions concerné.

**Nature et objet : Engagement de retraite supplémentaire**

#### Modalités

Le Président-Directeur Général bénéficie du dispositif supplémentaire de retraite mis en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 dont bénéficient les autres salariés du Groupe en France dont la rémunération annuelle de base dépasse huit fois le plafond de la Sécurité sociale. Ce dispositif vise à procurer aux bénéficiaires une pension annuelle équivalente à environ 1,2 % de la fraction de salaire supérieure à huit fois le plafond de la Sécurité sociale par année d'ancienneté, plafonnée à € 2 millions. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008 ce plafond fait l'objet d'une revalorisation annuelle suivant l'évolution du salaire de référence utilisé pour la détermination de la retraite complémentaire AGIRC. Ce dispositif s'articule autour d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies.



Les sommes versées pour le Président-Directeur Général dans le cadre du régime à cotisations définies pour l'exercice 2007/08 s'élèvent à € 20 772, montant pris en charge par votre Société. Au titre du régime à prestations définies, le montant des engagements pris par ALSTOM, s'élève au 31 mars 2008 à € 1 653 808, montant incluant les indemnités légales de départ à la retraite.

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, approuvée au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

### AVEC LA SOCIÉTÉ BOUYGUES

Administrateur concerné : Georges Chodron de Courcel

**Nature et objet : Protocole de coopération industrielle, commerciale et financière**

#### Modalités

Les sociétés ALSTOM et Bouygues ont signé le 26 avril 2006 un protocole de coopération industrielle, commerciale et financière.

Ce protocole a pour objet le développement d'une coopération entre les réseaux commerciaux des deux groupes et le cas échéant la réalisation de projets intégrés combinant le génie civil du groupe Bouygues et les équipements du Groupe ALSTOM.

Ce protocole inclut également un projet de création de société commune à parité dans l'activité de production d'électricité hydraulique, celui-ci ayant fait l'objet d'un accord signé le 29 septembre 2006 entre les sociétés Bouygues, ALSTOM Holdings, ALSTOM Power Centrales et ALSTOM Hydro Holding.

Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2008

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS  
Dominique Descours

ERNST & YOUNG ET AUTRES  
Gilles Puissochet



## 3 | RISQUES

### 145 Risques

- 145 Facteurs de risques
- 147 Certains risques juridiques
- 147 Risques liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité
- 148 Assurances

# Risques

La section ci-dessous présentant les principaux risques et facteurs de risques auxquels le Groupe est confronté est une partie de la section « Activité du Groupe », qui constitue le rapport sur la gestion du Groupe.

Depuis l'exercice 2006/07, un processus annuel d'évaluation des risques est réalisé afin d'identifier les risques au niveau du Groupe et de chaque Secteur, d'évaluer la probabilité d'occurrence et l'impact potentiel des risques ainsi identifiés et d'améliorer le pilotage, notamment au travers de plans d'actions spécifiques à chaque risque. Ce processus d'évaluation, qui a abouti à une cartographie des risques, est présenté dans la section « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce – Procédures de contrôle interne ».

## FACTEURS DE RISQUES

### Risques liés à l'environnement de marché

Nos marchés sont influencés par un ensemble de facteurs complexes et interdépendants.

L'évolution à long terme de nos marchés dépend d'un ensemble de facteurs, en particulier la croissance économique. Nos marchés sont également influencés par les politiques publiques, notamment en matière environnementale et de transport public, ainsi que par le prix et la disponibilité des combustibles. Les facteurs clés impactant nos activités sont présentés dans les sections « Activités du Groupe – Revue par Secteur – Secteurs Power – Caractéristiques du secteur d'activité » et « Activités du Groupe – Revue par Secteur – Secteur Transport – Caractéristiques du secteur d'activité ». Toute évolution défavorable de l'un de ces facteurs peut avoir un effet négatif sur l'évolution à long terme de nos marchés et par conséquent sur notre activité et nos résultats.

Nous intervenons sur des marchés concurrentiels.

Nous sommes confrontés à une forte concurrence sur nos différents marchés de la part tant de grands acteurs internationaux que de concurrents locaux. Cette concurrence peut entraîner sur certains marchés une pression sur les prix et les modalités de paiement. Nous avons par conséquent adopté plusieurs programmes de réduction de coûts et d'innovation. Bien que nous estimions être compétitifs sur la plupart de nos principaux marchés, rien ne permet de garantir que nous pourrions continuer à l'être.

### Risques liés à l'exécution des contrats

Notre performance financière pourrait être affectée par un nombre limité de contrats et par de nombreux facteurs affectant l'exécution des contrats, dont certains sont hors de notre contrôle.

Chaque année, environ un tiers de notre activité repose sur un nombre limité de contrats importants à long terme. Au 31 mars 2008, les dix

projets les plus importants inclus dans notre carnet de commandes représentaient environ 22 % de l'ensemble de notre carnet de commandes et nos dix plus gros clients représentaient environ 18 % de notre chiffre d'affaires. De manière générale, le chiffre d'affaires, les flux de trésorerie et la rentabilité comptabilisés au titre d'un projet peuvent varier de manière significative en fonction de l'état d'avancement du projet concerné et dépendre d'un certain nombre d'éléments, dont certains sont en dehors de notre contrôle, tels que la survenance de problèmes techniques imprévus relatifs aux équipements fournis, des reports ou des retards dans l'exécution des contrats, des difficultés financières de nos clients, des retenues de paiement de nos clients, des manquements ou difficultés financières de nos fournisseurs, sous-traitants ou partenaires dans un consortium avec lesquels nous sommes solidairement responsables, et des coûts supplémentaires imprévus résultant de modifications de projets. Les marges bénéficiaires réalisées sur certains de nos contrats peuvent s'avérer différentes de celles prévues initialement, dans la mesure où les coûts et la productivité peuvent varier pendant l'exécution du contrat. Du fait de ces variations, la rentabilité de certains de nos contrats peut affecter de manière importante nos résultats et nos flux de trésorerie sur une période donnée.

Nous avons mis en place des procédures de contrôle des risques plus strictes pour les appels d'offres et les contrats en cours de réalisation. Cependant, nous ne pouvons pas garantir que ces mesures seront suffisantes pour éviter des problèmes à l'avenir et certains de nos projets pourraient faire l'objet de retards, de surcoûts ou de performances techniques dégradées pouvant entraîner le paiement de pénalités ou de dommages-intérêts. Aucune assurance ne peut être donnée quant à la rentabilité finale de nos contrats à prix fixe.

L'évolution du coût des matières premières et des conditions de notre accès aux matières premières et à certains produits manufacturés peut affecter nos marges opérationnelles.

Nous utilisons, dans le cadre de nos activités, des matières premières et des produits manufacturés, dont la quantité varie selon les projets et dont le coût peut représenter jusqu'à un tiers du prix du contrat. Compte tenu de l'augmentation importante et générale du prix des matières premières et de la tension sur certains marchés de produits manufacturés, nous ne pouvons pas assurer que ces augmentations

de coûts et/ou de délais de livraison pourront être absorbées par des augmentations de prix, garantissant la rentabilité de nos contrats. Ces éléments pourraient créer une pression négative sur les marges et avoir un effet défavorable sur nos résultats et notre situation financière.

**Si nous ne réussissons pas à gérer de manière efficace notre fonds de roulement, ou si nous utilisons nos provisions existantes plus rapidement que prévu, notre trésorerie pourrait subir de fortes variations.**

La structure de nos projets peut entraîner le paiement de charges avant la réalisation de produits. Par conséquent, la structure des avances et acomptes reçus de nos clients est particulièrement importante pour nos projets à long terme. Ces avances nous permettent notamment de financer notre besoin en fonds de roulement lié à l'exécution des projets. Pour plus d'informations sur ces avances et acomptes, voir Notes 17 et 18 aux comptes consolidés au 31 mars 2008. Notre capacité à négocier et à collecter les avances clients est ainsi un élément important de notre stratégie, qui est générateur de trésorerie et qui nous permet de gérer notre fonds de roulement. Si nous n'y parvenions plus, cela pourrait entraîner de fortes variations de notre trésorerie et nous conduire à augmenter notre endettement de manière importante.

## Risques liés aux technologies

**Nos produits incorporent des technologies avancées et complexes et peuvent parfois subir des modifications après leur livraison.**

Nous concevons, fabriquons et vendons des produits de valeur unitaire élevée, utilisés dans de grands projets d'infrastructure. Nous devons lancer sur le marché, dans des délais de plus en plus courts, des produits nouveaux, extrêmement sophistiqués et technologiquement complexes. Le temps disponible pour réaliser des essais étant ainsi réduit, les risques de défectuosité des produits et les conséquences financières qui en découlent sont accrus. Nous découvrons parfois qu'il est nécessaire d'ajuster ou de modifier ces produits au cours de leur processus de fabrication ou lorsque nos clients commencent à les exploiter. Dans la mesure où nous produisons certains de nos produits en série, nous devons procéder à ces modifications au cours du cycle de production. De plus, lorsque nous vendons nos produits ou signons des contrats de maintenance, nous pouvons être amenés à accepter des clauses contraignantes de pénalités liées notamment aux performances, à la disponibilité et aux retards de livraison de nos produits ainsi que des clauses de garanties après-vente. Parfois, nos contrats contiennent également des clauses qui permettent au client de mettre fin au contrat ou de restituer le produit si les exigences de performance ou les calendriers de livraison ne sont pas respectés. Ces clauses contractuelles ainsi que les délais de développement, de conception et de fabrication de nouveaux produits peuvent, en cas de problème, entraîner des coûts imprévus importants, notamment ceux liés à la disponibilité de pièces de rechange et de matières premières, aux retards de livraison et aux dépassements de coûts pour modifier les produits, ainsi qu'à des négociations ou litiges avec les clients concernés. À titre d'exemple, nous avons connu par le passé des difficultés importantes lors du lancement de nos turbines à gaz GT24™/GT26™.

Lorsque ces problèmes surviennent, nous ne pouvons pas garantir que le montant total des coûts finaux ne sera pas supérieur au montant que nous avons provisionné. De plus, étant donné la sophistication technique de certains de nos produits, nous ne pouvons pas garantir que nous ne rencontrerons pas de nouvelles difficultés ou retards malgré les processus de validation technique mis en place dans le Groupe. De telles difficultés ou retards pourraient entraîner une baisse de compétitivité de nos produits par rapport à ceux de la concurrence et avoir un effet négatif important sur nos résultats et notre situation financière.

## Risques liés aux ressources humaines

**Le développement de nos activités nécessite le recrutement d'un nombre important de spécialistes qualifiés, ce qui pourrait être difficile à réaliser.**

La compétition sur le marché de l'emploi est importante en ce qui concerne les cadres et spécialistes hautement qualifiés que requièrent nos activités. Le succès de nos plans de développement dépendra en partie de notre capacité à conserver nos salariés et à recruter et intégrer de nouveaux spécialistes. Nous ne pouvons pas garantir que nous réussirons à recruter et intégrer les collaborateurs dont nous avons besoin pour accompagner notre développement.

## Risques liés aux cessions, acquisitions et autres opérations de croissance externe

**Nos cessions d'activités peuvent générer des augmentations de coûts du fait des passifs conservés.**

Nous avons cédé un nombre important d'activités et nous pouvons être amenés à continuer à céder certaines de nos activités. Comme il est d'usage, nous avons accordé et accorderons des garanties concernant les activités cédées. Dans quelques cas, nous avons conservé certains contrats et certains passifs. En conséquence, nous pouvons être amenés à supporter des coûts accrus du fait des contrats ou passifs conservés et à payer des indemnités ou ajustements de prix à l'acquéreur, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur nos résultats et notre situation financière. Nous avons notamment reçu des demandes d'indemnisation des acquéreurs de nos anciens Secteurs T&D et Marine, dont certaines portent sur des montants importants. Pour plus d'information, voir Note 32 aux comptes consolidés au 31 mars 2008.

**Nos acquisitions et autres opérations de croissance externe peuvent inclure des passifs non prévus.**

Dans le cadre de notre stratégie de développement, nous avons procédé et pouvons être amenés à continuer de procéder à des acquisitions d'activités ou de sociétés, ainsi qu'à des fusions ou créations de sociétés communes (joint-ventures). Ces opérations de croissance externe comportent des risques, qui sont notamment liés aux difficultés pouvant être rencontrées dans l'évaluation des actifs et passifs objets de ces opérations, ainsi que dans l'intégration du personnel, des activités, des technologies et des produits. Bien que nous ayons mis

en place des processus rigoureux de contrôle de ces opérations, nous n'avons pas l'assurance que les activités ou sociétés acquises n'incluent pas des passifs qui n'ont pas été anticipés au moment de la réalisation de l'opération et pour lesquels nous n'avons pas de protection ou des protections insuffisantes de la part du cédant ou du partenaire.

## Risques liés aux marchés financiers

**Nous sommes exposés à différents risques de marché, incluant des risques de change, de taux d'intérêt, de liquidité et de crédit, qui pourraient entraîner un accroissement des déficits de nos plans de retraites notamment.**

Des informations détaillées concernant notre exposition aux risques de change, de taux d'intérêt, de crédit et de liquidité figurent dans la Note 27 aux comptes consolidés au 31 mars 2008.

En application de certains de nos plans à prestations définies, notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis, nous sommes obligés de financer en numéraire toute différence entre la valeur de marché des actifs affectés à ces plans et les niveaux de couverture prévus pour ces plans sur une période donnée. Le calcul de notre dette actuarielle est fondé sur un certain nombre d'hypothèses actuarielles qui varient d'un pays à l'autre et qui incluent notamment les taux d'actualisation, les rendements à long terme attendus de nos actifs en couverture, les taux d'augmentation des salaires et les prévisions de mortalité. Si les données réelles diffèrent des hypothèses utilisées, les indemnités de retraites et autres prestations postérieures à la période d'activité que nous aurions à payer pourraient en être affectées à la hausse ou à la baisse avec un effet corrélatif sur nos comptes consolidés pour la couverture financière de nos obligations. Des informations complémentaires concernant la méthodologie pour valoriser nos actifs et nos engagements, ainsi que nos coûts annuels relatifs aux retraites, figurent dans la Note 25 aux comptes consolidés au 31 mars 2008.

## CERTAINS RISQUES JURIDIQUES

Bien que nos marchés soient très compétitifs, des allégations de pratiques anticoncurrentielles sont parfois formulées du fait d'un nombre souvent limité d'acteurs sur ces marchés. La Commission européenne a par exemple prononcé une amende concernant des pratiques anticoncurrentielles entre fournisseurs de certains produits de notre ancien Secteur T&D. Pour plus d'information, voir la Note 32 aux comptes consolidés au 31 mars 2008. Tout développement défavorable des enquêtes et procédures relatives à des pratiques anticoncurrentielles peut avoir un effet négatif important sur notre image, ainsi que sur nos résultats et notre situation financière, compte tenu notamment de l'importance des montants d'amendes pouvant être prononcées dans ce domaine.

Nous conduisons une part significative de notre activité avec des autorités nationales et des entreprises du secteur public. Un nombre limité d'employés et d'agents anciens ou actuels du Groupe ont fait l'objet ou font actuellement l'objet d'enquêtes concernant de supposés

versements interdits dans plusieurs pays. Certaines de ces procédures peuvent se traduire par des amendes ou l'exclusion de nos filiales des appels d'offres publics dans le pays concerné pendant une certaine période. Nous n'avons aucune assurance que ces procédures n'aient pas d'effet commercial négatif significatif sur les filiales ou sur le Groupe dans son ensemble. À titre d'exemple, des procédures ont été ouvertes par les autorités suisses et françaises pour soupçon de corruption.

Nous nous efforçons d'assurer le respect de l'ensemble des lois et règlements, et notamment ceux relatifs aux règles de concurrence et aux paiements illicites. Dans ce cadre, nous avons récemment mis à jour et communiqué largement dans le Groupe notre Code d'éthique, qui requiert le strict respect des règles édictées pour empêcher les pratiques anticoncurrentielles et la corruption, et qui rappelle la procédure d'alerte mise en place et le rôle des employés du Groupe dans ce domaine. Au cours de l'exercice 2007/08, nous avons mené plusieurs programmes de formation pour mieux sensibiliser nos collaborateurs aux risques liés aux pratiques illicites. De manière générale, nous avons également mis en place des procédures de contrôle interne en vue de gérer les risques liés à ces activités illégales et nous nous efforçons également de résoudre de manière appropriée les difficultés qui pourraient survenir. Cependant, compte tenu de l'étendue de nos activités à travers le monde, nous ne pouvons pas garantir qu'aucun problème ne surviendra, ni que de telles difficultés ne pourraient pas avoir un effet significatif sur notre image et/ou nos résultats et notre situation financière.

Pour plus d'information sur le système de contrôle interne mis en place dans le Groupe, voir « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration – Procédures de contrôle interne ».

Concernant les autres risques juridiques, voir la Note 32 aux comptes consolidés au 31 mars 2008.

## RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT, L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ

Nous sommes soumis dans chacun des pays dans lesquels nous avons des activités à un nombre important de lois et règlements relatifs à la protection de l'environnement. Ces lois et règlements nous imposent des normes de plus en plus contraignantes en matière de protection de l'environnement, notamment en ce qui concerne les émissions atmosphériques, les rejets d'eaux usées, l'utilisation et le maniement de produits dangereux, les méthodes d'élimination des déchets et la dépollution. Ces dispositions nous exposent au risque d'avoir à supporter des coûts et responsabilités importants en matière environnementale, y compris au titre d'actifs cédés et d'activités passées. Dans la plupart des juridictions où nous opérons, nos activités industrielles sont soumises à l'obtention de permis, de licences et/ou d'autorisations ou à des notifications préalables. Nos installations doivent être en conformité avec ces permis, licences ou autorisations et sont soumises à des inspections régulières de la part des autorités compétentes.

Nous investissons des sommes significatives pour nous assurer que nous conduisons nos activités en réduisant les risques d'atteinte à l'environnement et nous effectuons régulièrement les investissements nécessaires pour satisfaire aux exigences de la réglementation relative à la protection de l'environnement. Bien que nous soyons impliqués dans la dépollution de certains lieux industriels ou autres sites, nous estimons que nos sites industriels sont en conformité avec leur permis d'exploitation et que nos opérations sont de manière générale en conformité avec les lois et règlements en matière d'environnement.

Les procédures visant à s'assurer du respect de la réglementation en matière EHS sont décentralisées et contrôlées au niveau de chaque site. Les coûts liés à EHS sont budgétés au niveau de chaque site ou unité et sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé. Voir ci-dessous « Politique de gestion des risques liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité ».

Les enjeux en matière de protection de l'environnement, d'hygiène et de sécurité ne peuvent être appréhendés avec certitude. Il n'est pas possible d'assurer que nous n'encourrons pas à l'avenir d'obligations relatives à l'environnement, l'hygiène et la sécurité. Nous ne pouvons pas non plus garantir que les provisions budgétées ou provisionnées pour des remises en état et des investissements dans les projets liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité seront suffisantes pour couvrir la charge ou l'investissement nécessaire. De plus, la découverte de faits nouveaux ou de nouvelles situations ainsi que des modifications législatives, réglementaires ou jurisprudentielles en matière d'environnement pourraient entraîner un accroissement des obligations susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur notre situation financière ou le résultat de nos opérations. Nous avons constitué une provision de € 20 millions afin de couvrir les risques environnementaux.

## Politique de gestion des risques liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité

Nous sommes conscients de notre obligation vis-à-vis de nos partenaires, actionnaires, employés, clients, fournisseurs et plus généralement toutes communautés dans lesquelles nous évoluons, de leur procurer un lieu de travail sûr et des produits non dangereux afin de minimiser l'impact de nos activités sur l'environnement et de protéger notre patrimoine industriel et commercial.

À cette fin, nous avons mis en place une politique globale de gestion des risques environnementaux, d'hygiène et de sécurité, au niveau de chaque site opérationnel, afin d'atteindre un haut niveau de performance comprenant le strict respect des normes et règlements locaux. Cette politique globale est définie et coordonnée au niveau central et est adaptée et mise en œuvre localement. Nous faisons appel à des spécialistes indépendants de l'évaluation des risques pour procéder à une évaluation annuelle de nos sites de production dans le monde. En complément et afin de déployer encore plus largement notre système de contrôle des risques EHS, nous avons lancé un programme d'accréditation d'évaluateurs internes. Les évaluateurs internes comme externes conseillent les unités opérationnelles dans la mise en place d'actions spécifiques et de programmes d'amélioration.

La réalisation de ces actions est mesurée et suivie au moyen d'un processus de contrôle mensuel. Par notre programme, nous cherchons en tout premier lieu à :

- développer des produits et des services qui aient un impact acceptable sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie, depuis la fabrication jusqu'à leur utilisation et à la fin de leur vie utile ;
- évaluer l'impact sur l'environnement des nouveaux procédés industriels préalablement à leur mise en œuvre ainsi que lors de l'arrêt de procédés existants ou lors du retrait de sites existants ;
- améliorer la technologie afin de réduire la consommation d'énergie et de ressources naturelles et de minimiser les déchets et la pollution ; et
- promouvoir l'application de nos principes de gestion des risques environnementaux auprès des sous-traitants et fournisseurs.

Des programmes complémentaires hygiène et sécurité sont mis en œuvre dans toutes nos unités opérationnelles. Ces programmes couvrent les problèmes de santé et de sécurité, tant au stade de la conception des postes de travail et des équipements et de leur mise en œuvre qu'à celui de leur utilisation, ainsi que la prévention en matière d'accident et de maladie.

Des programmes de gestion du risque industriel sont conçus pour minimiser l'exposition du patrimoine du Groupe aux accidents ou dommages et assurer la continuité de l'exploitation. Cela comprend les risques d'incendie, de bris de machines et de catastrophes naturelles ainsi que le vol ou les dommages intentionnels.

La coordination EHS assure au niveau central la cohérence des programmes de prévention. Les indicateurs de performance EHS sont collectés mensuellement dans notre système de reporting couvrant l'ensemble des activités et centres opérationnels en vue du pilotage de la démarche de gestion des risques.

Au cours de l'exercice 2007/08, 134 évaluations EHS ont été réalisées, moitié par nos évaluateurs internes et moitié par des auditeurs externes. L'ensemble de ces évaluations a fait l'objet d'une revue par les Directions locales pour valider les zones d'amélioration proposées.

## ASSURANCES

Notre politique est de souscrire des polices d'assurance couvrant les risques de nature catastrophique auprès d'assureurs présentant une solvabilité de premier rang. Le montant d'assurance souscrit est fonction de l'estimation des pertes maximales anticipées, tant en matière de dommages et pertes d'exploitation qu'en matière de responsabilité. Cette estimation est faite dans le cadre des programmes d'audits, de gestion des risques industriels pour ce qui concerne les dommages et dépend pour ce qui est de notre responsabilité civile, de l'évaluation des risques juridiques maximum compte tenu des différentes activités du Groupe. Le processus annuel d'évaluation des risques qui aboutit à la cartographie des risques du Groupe a permis de confirmer que les montants appropriés d'assurance étaient souscrits pour les risques assurables.

Les principaux risques couverts par nos principales polices sont les suivants :

- dommages matériels et pertes d'exploitation causés par les incendies, explosions, événements naturels et autres périls dénommés ainsi que bris de machine ;
- responsabilité subie en raison de dommages causés à des tiers par nos opérations, produits ou services, sous réserve des limitations et exclusions habituelles à ce type d'assurance ;
- dommages en cours de transport, du point de départ du transport au point de déchargement (entrepôt, site de construction ou destination finale), sous réserve des limitations et exclusions habituelles à ce type d'assurance ; et
- dommages en cours de construction et installation, liés à l'exécution de contrats, sous réserve de conditions et déclarations habituelles à ce type d'assurance.

En plus de nos polices Groupe, nous souscrivons dans les pays dans lesquels nous sommes présents des polices d'assurance ayant pour objet de couvrir des risques spécifiques ou dont l'assurance est obligatoire, tels que les risques automobiles, d'accident du travail ou de responsabilité d'employeur.

Les principales polices Groupe applicables à ce jour sont présentées ci-après. Cette présentation est un résumé des polices d'assurance en vigueur au 31 mars 2008, et ne décrit donc pas toutes les restrictions et limites applicables aux polices souscrites. Le champ d'application et les conditions de nos polices d'assurance sont déterminés chaque année. De plus, pour des raisons de confidentialité et de protection des intérêts du Groupe, il n'est pas possible de présenter de manière exhaustive nos polices.

## Dommages matériels et pertes d'exploitation

Le programme d'assurance couvre les dommages accidentels et les pertes d'exploitation consécutives causées par les incendies, explosions, fumées, impacts de véhicules et chutes d'aéronefs, tempêtes, grêle, neige, émeutes, mouvements populaires, dégâts des eaux et événements naturels aux sites industriels, administratifs et commerciaux du Groupe nommés dans la police :

- le programme couvre un montant total de € 410 millions par événement ;
- des sous-limites sont applicables notamment pour les événements naturels (ces limites varient selon les sites assurés et le type d'événements), le bris de machine et les événements accidentels autres que ceux nommés dans la police ;
- la police est soumise aux limitations et exclusions généralement applicables à ce type d'assurance, notamment : guerre, guerre civile, terrorisme, conséquence de réaction nucléaire, et certaines assurances d'événements naturels qui sont spécifiquement assurés par des pools nationaux.

## Responsabilité civile du fait des opérations ou des produits et services

Le programme d'assurance responsabilité du Groupe couvre les conséquences financières de la responsabilité du Groupe du fait de dommages causés à des tiers du fait de ses opérations, produits ou services :

- le programme comporte plusieurs lignes d'assurance pour un montant total d'assurance de € 600 millions par événement et par année d'assurance et des sous-limites sont applicables ;
- la police est soumise aux limitations et exclusions habituelles généralement applicables à ce type d'assurance, en particulier la guerre, les conséquences de réactions nucléaires, les accidents du travail, la responsabilité des mandataires sociaux, la responsabilité automobile, les conséquences d'engagements contractuels exorbitants du droit commun et les dommages résultant de l'utilisation de produits tels que l'amiante, le formaldéhyde, le plomb, les polluants organiques ainsi que ceux causés par des moisissures toxiques, les champs magnétiques et les virus informatiques.

## Assurances transport

La police d'assurance de transport couvre les dommages aux marchandises transportées quel que soit le mode de transport : maritime, terrestre ou aérien dans le monde entier, la garantie est étendue aux risques de guerre (à l'exception de certains territoires) :

- la limite d'assurance de la police est de € 70 millions, des sous-limites sont applicables notamment pendant le stockage chez des emballeurs ou sous-traitants ;
- la police est soumise aux limitations et exclusions généralement applicables à ce type d'assurance.

## Assurances dommage construction et installation

Une police construction et installation couvre les dommages aux équipements en cours d'installation, pour les contrats des Secteurs Power Systems et Power Service, dont la valeur est inférieure à € 500 millions et dont la durée des travaux est inférieure à 48 mois. Pour le Secteur Transport, une police, avec une limite de € 100 millions, est en place pour couvrir les contrats des unités françaises. Les contrats qui ne peuvent pas être assurés par ces polices sont assurés spécifiquement en fonction des besoins. Les polices construction et installation sont soumises aux limitations et exclusions généralement applicables à ce type d'assurance, en particulier risques de guerre, contamination radioactive et terrorisme (sauf en France).

Le Groupe dispose d'un véhicule de réassurance pour autoassurer les risques en matière de dommages et pertes d'exploitation, responsabilité civile et transport. Ce véhicule n'est plus utilisé depuis 2004. Un nouveau véhicule de réassurance a été créé pour couvrir une première tranche d'assurance de € 2 millions de la police construction et installation des Secteurs Power Systems et Power Service. L'engagement maximum de ce véhicule est de € 10 millions par an.



## 4 | GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 152 Le Conseil d'administration et ses Comités

- 152 Le Conseil d'administration
- 161 Le Comité d'audit
- 161 Le Comité de nominations et de rémunération

### 162 Le Comité exécutif

### 162 Le Comité de l'information (« *Disclosure Committee* »)

### 163 Rapport du Président du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce

- 163 Conditions de préparation et d'organisation  
des travaux du Conseil d'administration
- 170 Limitations apportées aux pouvoirs  
du Président-Directeur Général
- 171 Rémunération des mandataires sociaux
- 172 Procédures de contrôle interne

### 180 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce

### 181 Rémunération des mandataires sociaux et dirigeants

- 181 Rémunération des mandataires sociaux
- 185 Rémunération des membres du Comité exécutif

### 186 Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital

- 186 Plans d'options de souscription d'actions
- 189 Plans d'attribution gratuite d'actions
- 193 Participation, intéressement et plan d'épargne
- 194 État récapitulatif des opérations des dirigeants  
et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2  
du Code monétaire et financier sur les titres de la Société  
réalisées au cours de l'exercice 2007/08

### 195 Conventions et engagements réglementés

### 196 Commissaires aux comptes

- 196 Commissaires aux comptes titulaires
- 196 Commissaires aux comptes suppléants
- 197 Rémunération des Commissaires aux comptes
- 197 Charte d'audit



La Société met en œuvre l'essentiel des principes de gouvernement d'entreprise tels qu'ils ressortent de la consolidation des rapports Viénot (émis en 1995 et 1999) et Bouton (émis en 2002), publiée en octobre 2003 (le « rapport AFEP/MEDEF »).

Le fonctionnement du Conseil d'administration et des deux Comités du Conseil créés en 1998 (le Comité d'audit et le Comité de nominations et de rémunération) font l'objet de règlements intérieurs qui prennent en compte l'essentiel des recommandations du rapport AFEP/MEDEF. Le règlement intérieur du Conseil comporte en annexe la Charte de l'administrateur qui définit les droits et devoirs des administrateurs. Ces règlements font régulièrement l'objet d'ajustements suite aux évaluations annuelles du fonctionnement du Conseil et de ses Comités ou à l'évolution de la réglementation.

La Société dispose, depuis son introduction en Bourse, d'un Code de conduite relatif aux informations privilégiées et à la prévention du délit d'initié qui définit les situations dans lesquelles les personnes concernées doivent s'abstenir d'effectuer des transactions sur les titres de la Société. Ce Code, révisé en octobre 2006, s'applique aux administrateurs, dirigeants et salariés du Groupe.

La Société a également établi depuis de nombreuses années un Code d'éthique qui s'applique à chaque dirigeant et employé du Groupe à travers le monde. Ce Code, qui constitue un résumé des règles d'éthique d'ALSTOM, a pour objet de promouvoir des comportements

conformes à l'éthique ; tous les dirigeants et employés doivent en prendre connaissance et sont tenus de s'y conformer. Ce Code ainsi que les valeurs du Groupe font l'objet d'une large communication au sein du Groupe.

Depuis 2003, un Comité de l'information (« *Disclosure Committee* ») a été créé à l'initiative du Président-Directeur Général et du Directeur Financier. Ce Comité, qui n'est pas un Comité du Conseil d'administration, est composé de cadres dirigeants de la Société et d'un représentant de chacun des Secteurs du Groupe. Il a pour mission générale de revoir le contenu des documents d'information financière de la Société avant leur diffusion aux actionnaires et aux marchés et de s'assurer que les systèmes de contrôle et procédures en place au sein du Groupe permettent une remontée et un traitement de l'information financière dans les meilleurs délais, et que l'information adéquate et appropriée est collectée et communiquée au Président-Directeur Général, au Directeur Financier et autres dirigeants, afin de s'assurer de la qualité et de la sincérité de l'information financière au sein du Groupe. Le règlement de ce Comité a été ratifié par le Comité d'audit et, en application de ce règlement, des comités analogues ont été mis en place dans chacun des Secteurs du Groupe.

Les règlements intérieurs du Conseil d'administration et des Comités du Conseil, la Charte de l'administrateur et le Code d'éthique sont disponibles sur le site Internet d'ALSTOM ([www.alstom.com](http://www.alstom.com) – Découvrez-nous).

# Le Conseil d'administration et ses Comités

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est constitué de douze administrateurs dont quatre ne sont pas de nationalité française et sept sont indépendants. Depuis 2002, la durée du mandat des administrateurs est de quatre ans.

Aux termes du règlement intérieur du Conseil, chaque administrateur doit détenir un minimum de 250 actions.

Au 6 mai 2008, les administrateurs personnes physiques détenaient ensemble 194 006 actions de la Société et la société Bouygues SA 42 487 349 actions.

## Composition au 6 mai 2008

### PATRICK KRON

Président-Directeur Général  
54 ans.  
Nationalité : française.  
Adresse professionnelle :  
ALSTOM – 3, avenue André-Malraux – 92300 Levallois-Perret (France).

Expiration du mandat : AG 2011.  
Premier mandat : 2001 – 2007.

Détient 187 647 actions et 149 au travers du FCPE ALSTOM.

### Autres mandats et fonctions actuels :

#### En France :

Administrateur de Bouygues ;  
Administrateur du groupe vocal « Les Arts Florissants ».

#### À l'étranger :

Au sein du Groupe ALSTOM :  
Administrateur de ALSTOM UK Holdings Ltd et de ALSTOM Ltd.

### Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

Président du Directoire d'Imerys (7 mai 1998 – 31 décembre 2002) ;  
Membre du Conseil de surveillance d'Imerys  
(5 mai 2003 – 3 mai 2005) ;

Administrateur d'Imerys (3 mai 2005 – 2 mai 2006) ;  
Membre du Conseil de surveillance de Vivendi Universal  
(28 avril 2005 – 13 décembre 2006).

### Biographie :

M. Patrick Kron est un ancien élève de l'École polytechnique et ingénieur du corps des Mines. Il a commencé sa carrière au ministère de l'Industrie de 1979 à 1984 avant de rejoindre le groupe Pechiney. De 1984 à 1988, M. Patrick Kron a exercé des responsabilités d'exploitation dans l'une des plus importantes usines du groupe installée en Grèce, avant de prendre la Direction Générale de cette filiale grecque. M. Patrick Kron occupe ensuite diverses fonctions opérationnelles et également financières chez Pechiney entre 1988 et 1993, tout d'abord à la direction d'un ensemble d'activités de transformation de l'aluminium, puis en tant que Président-Directeur Général de Pechiney Électrometallurgie. En 1993, il devient membre du Comité exécutif du groupe Pechiney et Président-Directeur Général de la société Carbone Lorraine de 1993 à 1997. De 1995 à 1997, il dirige les activités d'emballage alimentaire, hygiène et beauté de Pechiney et assure la fonction de *Chief Operating Officer* d'American National Can Company à Chicago (États-Unis). De 1998 à 2002, M. Patrick Kron assumait les fonctions de Président du Directoire d'Imerys avant de rejoindre ALSTOM dont il est Directeur Général depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003 et Président-Directeur Général depuis le 11 mars 2003. M. Patrick Kron a reçu la Légion d'honneur le 30 septembre 2004 et est officier de l'Ordre national du Mérite depuis le 18 novembre 2007.

### JEAN-PAUL BÉCHAT

65 ans.  
Nationalité : française.  
Adresse professionnelle :  
ARSCO – 91, rue du Faubourg-Saint-Honoré – 75008 Paris (France).

Expiration du mandat : AG 2008.  
Premier mandat : 14 mai 2001 – 9 juillet 2004.

Administrateur indépendant.  
Président du Comité d'audit.

Détient 1 450 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :****En France :**

Administrateur de Sogepa ;  
Membre du Conseil et du Bureau du GIFAS ;  
Membre du Conseil et du Bureau de l'UIMM ;  
Membre du Conseil Exécutif du MEDEF.

**À l'étranger :**

-

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :****En France :**

Président du Directoire de Safran (11 mai 2005 – 2 septembre 2007) ;  
Président du Directoire de Sagem (18 mars 2005 – 11 mai 2005) ;  
Président-Directeur Général de Snecma (4 juin 1996 – 18 mars 2005) ;  
Administrateur de France Telecom (22 mai 1998 – 25 février 2003) ;  
Administrateur de Natexis Banques Populaires (18 novembre 1998 – 27 mai 2004) ;  
Administrateur d'Aéroports de Paris (9 juillet 2004 – 26 juin 2005).

**À l'étranger :**

-

**Biographie :**

M. Jean-Paul Béchat est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'École polytechnique (France) et d'une Maîtrise de Sciences de l'Université de Stanford (États-Unis). M. Béchat a passé l'essentiel de sa vie professionnelle dans le groupe Snecma qu'il a intégré en 1965. Il en a été le Président-Directeur Général de juin 1996 à mars 2005. Depuis mai 2005, il est président d'honneur du GIFAS et membre de son Conseil. Il est membre du Conseil Consultatif de la Banque de France. Il est membre du Conseil de l'UIMM et du Conseil Exécutif du MEDEF. Il est également membre du Conseil d'administration de SOGEP. Il est *Honorary Fellow* de la *Royal Aeronautical Society* (RAeS), Membre Émérite de l'Association Aéronautique de France (AAAF) et Membre de l'*International Academy of Astronautics* (IAA). M. Béchat est officier de la Légion d'honneur et officier de l'Ordre national du Mérite.

**CANDACE K. BEINECKE**

61 ans

Nationalité : américaine.

Adresse professionnelle :

Hughes Hubbard & Reed LLP – One Battery Park Plaza, New York,  
NY 10004 – 1482 (États-Unis).

Expiration du mandat : AG 2011.

Premier mandat : 24 juillet 2001 – 26 juin 2007.

*Membre du Comité de nominations et de rémunération.*

Détient 300 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :****En France :**

-

**À l'étranger :**

Présidente de Hughes Hubbard & Reed LLP, New York, États-Unis depuis 1999 ;  
Présidente du Conseil d'administration de Arnhold & S. Bleichroeder Advisors First Eagle Funds, Inc., un fonds commun de placement familial ;  
Membre du Conseil des *Trustees* de Vornado Realty Trust (NYSE) ;  
Membre du Conseil d'administration de Rockefeller Financial Services, Inc. et de Rockefeller & Co., Inc.

**Organisations à but non lucratif :**

Administrateur, Vice-Présidente et membre du Comité exécutif du « *Partnership* » pour la ville de New York ;  
Administrateur du fonds Fund for New York's Future, Inc. ;  
*Trustee* de The Wallace Foundation.

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :****En France :**

-

**À l'étranger :**

-

**Biographie :**

Mme Candace K. Beinecke a été nommée Présidente de Hughes & Reed LLP en 1999 et est la première femme à occuper cette fonction dans un des principaux cabinets d'avocats new-yorkais. Mme Candace Beinecke est également avocate associée du département Corporate de Hughes Hubbard. Elle préside le Conseil d'administration de Arnhold & S. Bleichroeder Advisors LLC First Eagle Funds, Inc., un fonds de placement familial américain. Candace Beinecke est membre du Conseil d'administration de Vornado Realty Trust (NYSE), de Rockefeller Financial Services, Inc. et de Rockefeller & Co., Inc. Elle est également administrateur, Vice-Présidente et membre du Comité exécutif du « *Partnership* » pour la ville de New York, administrateur du fonds Fund for New York's Future, Inc., *Trustee* de The Wallace Foundation. Elle est également membre du Conseil du Centre d'études du droit des affaires de l'université de droit de Yale et administrateur de la fondation de danse Merce Cunningham. Elle a été mentionnée dans l'annuaire des meilleurs avocats aux États-Unis (« *The Best Lawyers in America* »), dans la liste Chambers des meilleurs avocats, et dans la catégorie des 50 avocates aux États-Unis ayant le plus d'influence, publiée par le *National Law Journal* (publication nationale américaine sur le droit).

**OLIVIER BOUYGUES**

57 ans.  
Nationalité : française.  
Adresse professionnelle :  
Bouygues – 32, avenue Hoche – 75378 Paris cedex 08 (France).

Expiration du mandat : AG 2010 (nommé le 28 juin 2006).

*Membre du Comité de nominations et de rémunération.*

Détient 1 000 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :****En France :**

Directeur Général Délégué de Bouygues ;  
Directeur Général de SCDM ;  
Représentant permanent de SCDM au Conseil de SCDM Énergie ;  
Président de SAGRI-E et SAGRI-F ;  
Administrateur de Cefina ;  
Gérant non associé de SIR et SIB.

**Au sein du groupe Bouygues :**

Président du Conseil d'administration et administrateur de Finagestion ;  
Administrateur de TF1, Bouygues Telecom, Colas, Bouygues Construction et Eurosport.

**À l'étranger :****Au sein du groupe Bouygues :**

Président-Directeur Général et administrateur de Seci (Anciennement Saur Énergie de Côte d'Ivoire) ;  
Administrateur de la Compagnie Ivoirienne d'Électricité (CIE), de la Société de Distribution d'Eau de la Côte d'Ivoire (Sodeci), et de la Société Sénégalaise des Eaux.

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) en dehors du groupe Bouygues :****En France :**

Directeur Général délégué de SCDM (en 2002) ;  
Administrateur d'Esso (en 2002) ;  
Administrateur d'Actiby (en 2004) ;  
Administrateur de Novasaur (en 2006).

**À l'étranger :**

–

**Biographie :**

Ingénieur de l'École Nationale Supérieure du Pétrole (ENSPM), M. Olivier Bouygues entre dans le groupe Bouygues en 1974. Il débute sa carrière dans la branche Travaux Publics du Groupe. De 1983 à 1988, chez Bouygues Offshore, il est successivement Directeur de Boscarn, filiale camerounaise, puis Directeur Travaux France et projets spéciaux. De 1988 à 1992, il occupe le poste de Président-Directeur Général de Maison Bouygues. En 1992, il prend en charge la division Gestion des Services Publics du Groupe. Elle regroupe les activités France et International de Saur. En 1997, Bouygues et Saur achètent Cise, donnant ainsi naissance au troisième groupe français de gestion de services publics. Fin 2004, Saur a été cédée à PAI Partners. En 2002, Olivier Bouygues est nommé Directeur Général Délégué de Bouygues.

**GEORGES CHODRON DE COURCEL**

58 ans.  
Nationalité : française.  
Adresse professionnelle :  
BNP Paribas – 3, rue d'Antin – 75002 Paris (France).

Expiration du mandat : AG 2010.

Premier mandat : 3 juillet 2002 – 28 juin 2006.

*Membre du Comité d'audit.*

Détient 491 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :****En France :**

Directeur Général Délégué de BNP Paribas ;  
Administrateur de Bouygues ;  
Administrateur de Société Foncière, Financière et de Participations ;  
Administrateur de Nexans ;  
Membre du Conseil de surveillance de Lagardère ;  
Censeur de Safran et Scor.

**Au sein du groupe BNP Paribas :**

Président de Compagnie d'Investissement de Paris SAS ;  
Président de Financière BNP Paribas SAS ;  
Administrateur de Verner Investissements SAS ;  
Censeur de Exane (filiale de Verner).

**À l'étranger :**

Administrateur de Erbé SA (Belgique) ;  
Administrateur de Scor Holding (Suisse) AG.

**Au sein du groupe BNP Paribas :**

Président de BNP Paribas (Suisse) SA ;  
Administrateur de BNP Paribas ZAO (Russie) ;  
Administrateur de BNL (Italie).

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :****En France :**

Membre du Conseil de surveillance de Sagem, Représentant permanent de CIP chez FFP (Société Foncière, Financière et de Participations) et Sommer SA, Censeur de SCOR Global Life (ex-Scor Vie).

**Au sein du groupe BNP Paribas :**

Président de BNP Paribas Emergis SAS ;  
Administrateur de Capstar Partners SAS.

**À l'étranger :****Au sein du groupe BNP Paribas :**

Président de BNP Paribas Bank Polska ;  
Président et administrateur de BNP US Funding ;  
Administrateur de BNP Paribas Canada ;  
Administrateur de BNP Paribas Peregrine Limited (Malaisie) ;  
Administrateur de BNP Paribas Prime Peregrine Holdings Limited (Malaisie) ;  
Administrateur de BNP Paribas Securities Corp (États-Unis) ;  
Administrateur de BNP Paribas (Suisse) SA ;  
Président et administrateur de BNP Paribas UK Holdings Limited.

**Biographie :**

Diplômé de l'École centrale de Paris en 1971 et licencié ès sciences Économiques en 1972, M. Georges Chodron de Courcel a débuté sa carrière à la Banque Nationale de Paris où il a exercé un certain nombre de responsabilités. Après six ans passés à la Banque Commerciale, il a été nommé Responsable des Études Financières puis du Département Bourse et Gestion Mobilière. En 1989, il est devenu Directeur de la Direction des Affaires Financières et des Participations Industrielles et Président de Banexi. En janvier 1991, il a été nommé Responsable de la Division Financière puis de Banque et Finance International en 1996. Après la fusion avec Paribas en août 1999, il a été nommé Membre du Comité exécutif et Responsable de la Banque de Financement et d'Investissement de BNP Paribas puis Directeur Général Délégué en juin 2003.

**PASCAL COLOMBANI**

62 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle :

A.T. Kearney – 44, rue de Lisbonne – 75008 Paris.

Expiration du mandat : AG 2008 (nommé le 9 juillet 2004).

*Administrateur indépendant.*

*Membre du Comité d'audit.*

Détient 300 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :****En France :**

*Senior Advisor* de A.T. Kearney ;  
*Senior Advisor* de Détroyat Associés ;  
Administrateur (*non executive director*) de Rhodia ;  
Administrateur (*non executive director*) de Technip ;  
Administrateur (*non executive director*) de Valéo ;  
Administrateur de la Fondation C-Génial.

**À l'étranger :**

Administrateur de British Energy Group plc (*non executive director*) ;  
Administrateur de la Fondation « Pour le partage du savoir » (Suisse).

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :****En France :**

Président du Conseil de surveillance d'Areva (2001-2003) ;  
Administrateur de EDF (2000-2003) ;  
Administrateur de Cogema (2000-2003) ;  
Président-Administrateur Général du CEA (2000-2002) ;  
Président du Conseil d'administration de l'École normale supérieure de Cachan (2001-2003) ;  
Président de l'Association Française pour l'Avancement des Sciences (AFAS) (2003-2006) ;  
Administrateur (*non executive director*) de l'Institut Français du Pétrole (IFP) (2001-2006).

**À l'étranger :**

–

**Biographie :**

M. Pascal Colombani, École normale supérieure (Saint-Cloud), agrégé de physique (1969) et docteur ès sciences (1974), a commencé sa carrière au CNRS avant de passer près de vingt ans (1978-1997) chez Schlumberger dans diverses fonctions de responsabilité, en Europe et aux États-Unis, avant de présider à Tokyo la filiale japonaise du groupe et de créer sa première implantation de R&D en Chine. Directeur de la Technologie au ministère de la Recherche (1997-1999), nommé en 2000 Administrateur Général du CEA, fonction qu'il occupe jusqu'en décembre 2002, et période où de nombreux nouveaux programmes de recherche nucléaire et de recherche technologique sont lancés. À l'origine de la restructuration des participations industrielles du CEA et de la création d'Areva en 2000, il en préside le Conseil de surveillance jusqu'en mai 2003. Actuellement *Senior Advisor* pour l'innovation, la haute technologie et l'énergie dans le cabinet de conseil en stratégie A. T. Kearney, il est également administrateur de British Energy Group p.l.c., de Rhodia, de Technip, de Valéo et membre de l'Académie des Technologies. M. Pascal Colombani est Chevalier de la Légion d'honneur et Officier de l'Ordre national du Mérite.

**JEAN-MARTIN FOLZ**

61 ans.  
Nationalité : française.  
Adresse professionnelle :  
AFEP – 11, avenue Delcassé – 75008 Paris (France).  
  
Expiration du mandat : AG 2011 (nommé le 26 juin 2007).  
  
*Administrateur indépendant.*  
*Membre du Comité d'audit.*  
  
Détient 500 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :****En France :**

Administrateur de Saint-Gobain ;  
Administrateur de Société Générale ;  
Membre du Conseil de surveillance de Carrefour ;  
Membre du Conseil de surveillance d'Axa.

**À l'étranger :**

Administrateur de Solvay (Belgique) ;

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :****En France :**

Président du Directoire de Peugeot SA (1997-2007) ;  
Président de Automobiles Peugeot ;  
Président de Automobiles Citroën ;  
Administrateur de Banque PSA Finance ;  
Administrateur de Peugeot Citroën Automobiles ;  
Administrateur de Faurecia.

**À l'étranger :**

–

**Biographie :**

Ancien élève de l'École polytechnique, M. Jean-Martin Folz débute sa carrière au ministère de l'Industrie (1972-1978). Il rejoint le groupe Rhône-Poulenc en 1978. Il devient Directeur Général adjoint puis Président-Directeur Général de Jeumont-Schneider entre 1984 et 1987. Il entre alors chez Pechiney en qualité de Directeur Général jusqu'en 1991, tout en assurant la Présidence de Carbone Lorraine. Il devient Directeur Général d'Eridania Béghin-Say, puis Président de Béghin-Say. En 1995, il rejoint le groupe PSA Peugeot Citroën dont il devient le Président du Directoire en 1997, fonction qu'il quitte en février 2007.

**GÉRARD HAUSER**

66 ans.  
Nationalité : française.  
Adresse professionnelle :  
Nexans – 16, rue de Monceau – 75008 Paris (France).  
  
Expiration du mandat : AG 2008.  
Premier mandat : 11 mars 2003 – 9 juillet 2004.  
  
*Administrateur indépendant.*  
*Membre du Comité de nominations et de rémunération.*  
  
Détient 1 243 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :****En France :**

Président-Directeur Général de Nexans ;  
Administrateur d'Aplix ;  
Administrateur d'Ipsen ;  
Administrateur de Faurecia.

**À l'étranger :**

Président du Conseil de surveillance de Fläktwoods (Suisse).

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :****En France :**

–

**À l'étranger :**

–

**Biographie :**

De 1965 à 1975, M. Gérard Hauser occupe différents postes à responsabilités au sein du groupe Philips. Il rejoint le groupe Pechiney, où il est successivement de 1975 à 1996, Président-Directeur Général de Pechiney World Trade puis Pechiney Rhénalu et enfin *Senior Executive Vice President* d'American National Can et membre du Comité exécutif du groupe. Il rejoint Alcatel Câble France en 1996 et devient Président du secteur Câbles et Composants d'Alcatel en 1997. Il est nommé Président-Directeur Général de Nexans en 2000.

**JAMES WILLIAM LENG**

62 ans.  
Nationalité : britannique.  
Adresse professionnelle :  
Second Floor, 30 Millbank – London SW1P 4WY (Royaume-Uni).

Expiration du mandat : AG 2011.  
Premier mandat : 18 novembre 2003 – 26 juin 2007.

*Administrateur indépendant.*  
*Président du Comité de nominations et de rémunération.*

Détient 575 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :****En France :**

–

**À l'étranger :**

Président Adjoint de Corus Group Limited ;  
Administrateur (*non executive director*) de Corus Group Limited ;  
Membre du Conseil de surveillance de Convenience Food System Holdings B.V. ;  
Administrateur de Pregis Holding I Corporation ;  
Administrateur de Pregis Holding II Corporation ;  
Président de Doncasters Group Limited ;  
*Deputy Chairman* de Tata Steel Limited.

Gouverneur de l'Institut national de recherche économique et sociale (« *National Institute of Economic and Social Research* ») ;  
Membre de l'Institut de Management (« *Institute of Management* ») ;  
Membre du Comité de conseil européen d'HSBC.

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :****En France :**

–

**À l'étranger :**

Président-Directeur Général de Laporte plc (1<sup>er</sup> octobre 1995 – 30 juin 2001) ;  
Vice-Président de Chemical Industries Association Limited (19 novembre 1998 – 30 juin 2001) ;  
Président de Doncasters Group Limited (3 août 2001 – 9 juin 2003) ;  
Président Adjoint de Corus Group plc (22 avril 2002 – 1<sup>er</sup> juin 2003) ;  
Président de Corus Group plc (1<sup>er</sup> juin 2003 – 23 avril 2007) ;  
Administrateur de JP Morgan Fleming Mid Cap Investment Trust plc (27 janvier 2003 – 30 avril 2004) ;  
Administrateur (*non executive director*) de IMI plc (1<sup>er</sup> décembre 2002 – 13 mai 2005) ;  
Président (*non executive chairman*) de IMI plc (1<sup>er</sup> janvier 2005 – 13 mai 2005) ;  
Administrateur (*non executive director*) de Lennox Managements Limited (6 avril 2004 – 19 janvier 2006) ;

Administrateur (*non executive director*) de Pilkington plc (11 septembre 1998 – 16 juin 2006) ;  
Président de Laporte Group Pension Trustees Ltd (4 juillet 2001 – 19 mars 2007) ;  
Administrateur (*non executive director*) de Hansons PLC (1<sup>er</sup> juin 2004 – 24 août 2007).

**Biographie :**

M. James W. Leng est également *Deputy Chairman* de Tata Steel Limited, Président de Corus Group Limited et Président de Doncasters Group Limited. Il a été Président-Directeur Général de Laporte plc de 1995 à juin 2001. En mai 2005, il a cessé ses fonctions d'administrateur et de Président de IMI plc.

**KLAUS MANGOLD**

64 ans.  
Nationalité : allemande.  
Adresse professionnelle :  
Daimler AG – Siemensstraße 7 – 70469 Stuttgart (Allemagne).

Expiration du mandat : AG 2011 (nommé le 26 juin 2007).

*Administrateur indépendant.*  
*Membre du Comité de nominations et de rémunération.*

Détient 250 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :****En France :**

–

**À l'étranger :**

Administrateur de Chubb Group of Insurance Companies, États-Unis ;  
Administrateur de Magna International Inc., Canada ;  
Président du Conseil de surveillance de Rothschild GmbH Germany, Francfort ;  
Vice-Président Europe de Rothschild, Paris/Londres ;  
Membre du Comité consultatif européen de Rothschild, Paris/Londres ;  
Membre du Conseil de surveillance de Drees & Sommer AG, Stuttgart ;  
Membre du Conseil de surveillance Universitätsklinikums, Freiburg ;  
Membre du Conseil de surveillance de Metro AG.

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :****En France :**

-

**À l'étranger :**

Membre et Président du Directoire de DaimlerChrysler Services AG, Berlin ;

Membre du Directoire de DaimlerChrysler AG, Stuttgart ;

Membre du Conseil de surveillance de Rhodia AG, Freiburg ;

Membre du Conseil de surveillance de Jenoptik AG, Jena.

**Biographie :**

Dr Klaus Mangold a fait partie du Directoire de DaimlerChrysler AG ; il a été Président du Directoire de DaimlerChrysler Services AG et conseiller du Président de DaimlerChrysler AG. Il a étudié le droit et l'économie dans les universités de Munich, Genève, Londres, Heidelberg et Mayence et a obtenu un diplôme de droit de l'université de Heidelberg. Il a ensuite occupé diverses fonctions au sein de l'industrie allemande avant d'être nommé Membre et Président du Directoire de Rhodia AG, une branche du groupe français Rhône-Poulenc (de 1983 à 1990) et Président-Directeur Général de Quelle-Schickedanz AG (de 1991 à 1994). Il a été Membre du Directoire du groupe Daimler-Benz, responsable de son département Services et de ses marchés d'Europe centrale et d'Europe de l'Est (1995-2003). Dr Klaus Mangold est membre d'un grand nombre de Conseils de surveillance et de Comités consultatifs, y compris ceux de Rothschild Europe et Metro AG. Il est membre du Conseil d'administration de Chubb Corporation aux États-Unis et de Magna International au Canada. Il est également Président du Comité chargé des relations économiques en Europe de l'Est. Dr Klaus Mangold est Consul honoraire de la Fédération de Russie, titulaire de la Grande médaille d'argent avec étoile de la République autrichienne et commandeur de la Légion d'honneur en France.

**ALAN THOMSON**

61 ans.

Nationalité : britannique.

Adresse professionnelle :

Bodycote plc – Hulley Road Macclesfield – Cheshire SK 10 2SG (Royaume-Uni).

Expiration du mandat : AG 2011 (nommé le 26 juin 2007).

*Administrateur indépendant.*

*Membre du Comité d'audit.*

Détient 250 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :****En France :**

-

**À l'étranger :**

Président de Bodycote plc (Royaume-Uni) ;

Administrateur (*non executive director*) de Johnson Matthey plc (Royaume-Uni) ;

Administrateur (*non executive director*) de Crossmatch Technologies Inc. (États-Unis).

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :****En France :**

-

**À l'étranger :**

Vice-Président de Bodycote plc (Royaume-Uni) (2007-2008) ;

Directeur Financier du Groupe Smiths Group plc (Royaume-Uni) (1995-2006).

**Biographie :**

Après avoir étudié l'économie et l'histoire à l'Université de Glasgow, où il a obtenu une maîtrise ès lettres en 1967 et obtenu un diplôme d'expertise comptable en 1970, M. Alan Thomson est devenu membre de l'*Institute of Chartered Accountants of Scotland* (institut écossais des experts comptables). De 1971 à 1975, il a été Responsable des audits chez Price Waterhouse à Paris. De 1975 à 1979, il a été Directeur Financier, puis Directeur Général de Rockwell International S.A. à Paris et de 1979 à 1982, Directeur Financier du département automobiles de Rockwell International, dans un premier temps aux États-Unis (1979-1980) puis au Royaume-Uni (1980-1982). De 1982 à 1984, il a été le Directeur Financier de Raychem Ltd, division d'une société de matériel scientifique cotée en Bourse au Royaume-Uni. De 1984 à 1992, il a été Directeur Financier d'une division de Courtaulds plc, société britannique cotée en Bourse. De 1992 à 1995, M. Alan Thomson a occupé le poste de Directeur Financier du groupe et Directeur au siège social de Rugby Group plc, société britannique de matériaux de construction cotée en Bourse et de 1995 jusqu'à son départ en retraite en septembre 2006, il a occupé le poste de Directeur Financier de Smiths Group plc, société britannique d'ingénierie cotée en Bourse. M. Alan Thomson a été nommé Président de Bodycote plc, société britannique d'ingénierie non cotée, en avril 2008. Il est également administrateur de Johnson Matthey plc, société britannique cotée en Bourse spécialisée dans les métaux précieux et les catalyseurs pour l'environnement et de Crossmatch Technologies Inc., société américaine qui développe des solutions biométriques pour l'industrie mondiale de la Sécurité. M. Alan Thomson est *Junior Vice President* et également membre du Conseil de l'Institut écossais des experts comptables.



**PHILIPPE MARIEN**

52 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle :

32, avenue Hoche – 75378 Paris cedex 08 (France).

Directeur Financier du groupe Bouygues.

*Membre du Comité d'audit.*

Désigné en qualité de représentant permanent de la société Bouygues SA cooptée administrateur le 18 mars 2008.

Expiration du mandat de Bouygues SA : AG 2010 (cooptation soumise à la ratification de l'assemblée générale convoquée le 24 juin 2008).

**BOUYGUES SA**

Société anonyme au capital de € 347 502 578.

Siège social : 32, avenue Hoche – 75378 Paris cedex 08 (France).

Détient 42 487 349 actions.

**Autres mandats actuels de Bouygues :****En France :**

Administrateur de Bouygues Construction ;

Administrateur de TF1 ;

Administrateur de Colas ;

Administrateur de Bouygues Telecom ;

Administrateur de Société Technique de Gestion (SOTEGI) ;

Administrateur de C2S ;

Administrateur de Bouygues Bâtiment International ;

Administrateur de Bouygues Travaux Publics ;

Administrateur de Bouygues Immobilier ;

Administrateur de Bouygues Bâtiment Île-de-France ;

Administrateur de CATC ;

Administrateur de 32 Hoche.

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :****En France :**

Administrateur de Bymages 2 (21 juin 2001 – 11 avril 2003) ;

Administrateur de BDT (17 avril 2003 – 17 juin 2003) ;

Administrateur de Infomobile 2 (5 avril 2002 – 31 août 2004) ;

Administrateur de Bymages 3 (16 avril 2002 – 10 novembre 2004) ;

Administrateur de Société d'Aménagement Urbain et Rural (SAUR) (26 juin 1991 – 7 décembre 2004) ;

Administrateur de Bymages 4 (11 avril 2003 – 14 avril 2005) ;

Administrateur de Société Financière et Immobilière de Boulogne (SFIB) (15 avril 1999 – 15 avril 2005).

\* \* \*

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude au cours des cinq dernières années, ou d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- n'a été associé en qualité de dirigeant à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation au cours des cinq dernières années ;
- n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration de la Société.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société, il n'existe pas à ce jour de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration, et leurs intérêts privés ou leurs autres obligations. Les seuls conflits d'intérêts potentiels sont ceux qui pourraient éventuellement résulter d'accords conclus entre Bouygues et ALSTOM. Bouygues SA ou des sociétés de son groupe peuvent être conduites à conclure avec ALSTOM ou ses filiales, notamment en application du protocole de coopération non exclusive conclu entre les deux groupes le 26 avril 2006, divers contrats ayant pour objet la réalisation d'infrastructures de transport ou de production d'électricité.

En cas de conflit d'intérêt, la Charte de l'administrateur annexée au Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que l'administrateur doit informer le Conseil d'administration, dès qu'il en a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doit s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante. Il doit présenter sa démission en cas de conflit d'intérêt permanent.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrats de service liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

## Évolution de la composition du Conseil d'administration

### AU COURS DE L'EXERCICE 2007/08

Le renouvellement des mandats d'administrateur de M. Patrick Kron, Mme Candace K. Beinecke et M. James W. Leng a été approuvé par l'assemblée générale ordinaire réunie le 26 juin 2007.

Sur proposition du Conseil d'administration, qui a pris en compte le souhait d'élargissement de sa composition exprimé par ses membres ainsi que le départ en retraite de M. James B. Cronin, l'assemblée générale ordinaire réunie le 26 juin 2007 a également nommé Messieurs Jean-Martin Folz, Klaus Mangold et Alan Thomson administrateurs de la Société.

Ces candidatures ont été sélectionnées par le Comité de nominations et de rémunération avec pour objectifs de renforcer l'expérience du Conseil en matière financière et de stratégie industrielle, notamment internationale, et d'augmenter le nombre des administrateurs indépendants, conformément aux demandes exprimées par les administrateurs lors de l'évaluation du fonctionnement du Conseil conduite en 2006.

Le mandat de M. James B. Cronin a pris fin à l'issue de l'assemblée générale mixte réunie le 26 juin 2007.

Suite à la décision de M. Olivier Poupart-Lafarge de mettre fin à son mandat le 18 mars 2008 communiquée au Conseil d'administration réuni le même jour, le Conseil d'administration a coopté la société Bouygues SA en qualité d'administrateur avec effet immédiat, pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

M. Philippe Marien, directeur financier du groupe Bouygues, a été nommé représentant permanent de la société Bouygues SA au Conseil d'administration.

### NOMINATIONS SOUMISES À LA PROCHAINE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte convoquée le 24 juin 2008 de renouveler les mandats d'administrateur de Messieurs Jean-Paul Béchat, Pascal Colombani et Gérard Hauser pour quatre ans et de ratifier la nomination faite à titre provisoire de la société Bouygues SA en remplacement de M. Olivier Poupart-Lafarge.

## Évaluation de l'indépendance des administrateurs

Ainsi que le prévoient le rapport AFEP/MEDEF et le règlement intérieur du Conseil d'administration, le Conseil d'administration examine annuellement la situation de chaque administrateur au regard de critères d'indépendance. Il a procédé à cet examen le 6 mai 2008 sur la base des propositions du Comité de nominations et de rémunération qu'il a acceptées.

Comme l'an dernier, le Conseil s'est référé à la définition donnée par le rapport AFEP/MEDEF et a considéré qu'un administrateur indépendant est un administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Il a pris en compte la totalité des critères recommandés par le rapport AFEP/MEDEF pour apprécier l'indépendance de ses membres, qui sont les suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société ou d'une société consolidée et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur, ou dans laquelle un salarié ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être, directement ou indirectement, client, fournisseur, banquier d'affaire ou de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- ne pas être, contrôler ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10 % du capital ou des droits de vote au sein des assemblées de la Société.

Au regard de ces critères, le Conseil d'administration a considéré que sept administrateurs devaient être qualifiés d'administrateurs indépendants (M. Jean-Paul Béchat, M. Pascal Colombani, M. Jean-Martin Folz, M. Gérard Hauser, M. James William Leng, M. Klaus Mangold et M. Alan Thomson) sur les douze administrateurs composant le Conseil.

L'opinion du Conseil selon laquelle M. Gérard Hauser devait être considéré comme indépendant a pris en compte les relations commerciales entre Nexans et le Groupe ALSTOM, que le Conseil a estimé non significatives, et le fait qu'un administrateur de la Société soit également mandataire social de Nexans, aucun de ces deux éléments n'étant de nature à affecter sa liberté de jugement. Après avoir pris en compte les relations commerciales entre les sociétés dans lesquelles M. Pascal Colombani exerce des fonctions non exécutives et le Groupe, que le Conseil a estimé non significatives, et le fait qu'il soit administrateur d'une société dans laquelle une personne ayant été administrateur d'ALSTOM depuis moins de cinq ans est administrateur, l'opinion du Conseil est que M. Pascal Colombani devait être considéré comme indépendant. L'opinion du Conseil selon laquelle M. James W. Leng devait être considéré comme indépendant a pris en compte le fait, que malgré les relations commerciales entre le Groupe et une société dont M. Leng est mandataire social depuis une date récente, M. Leng n'exerce aucune fonction exécutive dans cette société. Le Conseil a également estimé que M. Jean-Paul Béchat, M. Klaus Mangold et M. Alan Thomson satisfaisaient chacun des critères ci-dessus et devaient être considérés comme indépendants. L'opinion du Conseil selon laquelle M. Jean-Martin Folz devait être considéré comme

indépendant a également pris en compte le fait que, malgré les relations entre le Groupe et la Société Générale, dont M. Folz est administrateur, M. Folz n'exerce aucune fonction exécutive au sein de la Société Générale.

Outre M. Patrick Kron, Président-Directeur Général de la Société, Mme Candace K. Beinecke, Président du cabinet d'avocats Hughes Hubbard & Reed, l'un des principaux cabinets conseil de la Société, M. Olivier Bouygues, la société Bouygues SA qui détient environ 30 % du capital de la Société, et M. Georges Chodron de Courcel, Directeur Général Délégué de BNP Paribas, l'une des principales banques et l'un des conseillers financiers d'ALSTOM, ne sont pas indépendants.

Ainsi, le Conseil d'administration a qualifié sept administrateurs d'indépendants, ce qui correspond à la proportion de la moitié préconisée par le rapport AFEP/MEDEF pour les sociétés à capital dispersé et qui a été retenue par le Conseil ainsi que cela figure dans son règlement intérieur.

## LE COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'audit, constitué en 1998, est actuellement composé de six membres :

**M. Jean-Paul BÉCHAT,**

Président du Comité depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 ;

**M. Georges CHODRON DE COURCEL ;**

**M. Pascal COLOMBANI ;**

**M. Jean-Martin FOLZ ;**

**M. Philippe MARIEN ;**

**M. Alan THOMSON.**

Les deux tiers des membres du Comité d'audit sont indépendants dont le Président du Comité, ce qui correspond à la recommandation du rapport AFEP/MEDEF des deux tiers des administrateurs.

## LE COMITÉ DE NOMINATIONS ET DE RÉMUNÉRATION

Le Comité de nominations et de rémunération, constitué en 1998, est actuellement composé de cinq membres :

**M. James W. LENG,**

Président du Comité depuis le 18 novembre 2003 ;

**Mme Candace K. BEINECKE ;**

**M. Olivier BOUYGUES ;**

**M. Gérard HAUSER ;**

**M. Klaus MANGOLD.**

Le Comité est composé d'une majorité de membres indépendants, y compris le Président du Comité, ce qui correspond au rapport AFEP/MEDEF qui recommande qu'il y ait une majorité d'administrateurs dans les comités de rémunération.

Pour plus d'informations sur l'organisation, le fonctionnement et l'activité du Conseil d'administration et de ses Comités au cours de l'exercice écoulé, ainsi que les évaluations annuelles menées, voir le Rapport du Président du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce, ci-après.

## Le Comité exécutif

Au 6 mai 2008, le Comité exécutif est composé des personnes suivantes :

**Patrick KRON**

Président-Directeur Général

**Philippe JOUBERT <sup>(1)</sup>**

*Executive Vice President* ; Président du Secteur Power Systems

**Philippe MELLIER**

*Executive Vice President* ; Président du Secteur Transport

**Walter GRAENICHER**

Président du Secteur Power Service

**Patrick DUBERT**

Directeur des Ressources Humaines

**Henri POUPART-LAFARGE**

Directeur Financier

Le Comité exécutif s'est réuni à 11 reprises au cours de l'exercice.

## Le Comité de l'information (« Disclosure Committee »)

Ce Comité a été mis en place en 2003 à l'initiative du Président-Directeur Général et du Directeur Financier. Ce Comité n'est pas un comité du Conseil d'administration.

Il est composé du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur de l'Audit interne, du *Group Controller*, du Directeur du Contrôle des Offres et des Projets et du Directeur Financier de chacun des Secteurs. Il se réunit au minimum deux fois par an.

Le Comité assiste le Président-Directeur Général et le Directeur Financier dans le contrôle du respect par ALSTOM de ses obligations en matière de délai de communication et contenu de l'information financière annuelle et semestrielle, et dans l'évaluation de l'efficacité des Contrôles et Procédures d'Information (tels que définis ci-dessous).

Dans le cadre de sa mission, le Comité doit :

- s'assurer que le Groupe dispose des contrôles et procédures permettant d'assurer (i) que les informations qui doivent être diffusées aux investisseurs, à l'Autorité des marchés financiers (AMF), à Euronext Paris, ou le cas échéant à toute autre autorité boursière, sont vérifiées et rapportées dans les meilleurs délais, et (ii) que l'information adéquate et appropriée est collectée et communiquée à la Direction, y compris au Président-Directeur Général et au Directeur Financier de façon à permettre des prises de décision concernant l'information

à diffuser en temps opportun (définis comme les « Contrôles et Procédures d'Information ») ;

- au minimum deux fois par exercice social, revoir les Contrôles et Procédures d'Information et faire des recommandations au Président-Directeur Général et au Directeur Financier en vue de les modifier, lorsqu'il l'estime nécessaire ;
- revoir le contenu du Document de référence d'ALSTOM, et de tout autre Document déposé auprès de l'AMF (ou d'une autre autorité boursière) contenant des informations financières significatives, ainsi que tout autre document d'information ou prévision qui pourrait avoir un impact sur le cours de Bourse d'ALSTOM (définis comme les « Publications ALSTOM ») ;
- évaluer l'efficacité des Contrôles et Procédures d'Information à la date de clôture de chaque exercice social et en rendre compte au Président-Directeur Général et au Directeur Financier, ainsi que de toute déficience significative en la matière ;
- rendre compte au Président-Directeur Général et au Directeur Financier de toute fraude, significative ou non, dont le Comité aurait connaissance et dans laquelle seraient impliqués la Direction ou d'autres employés d'ALSTOM exerçant des fonctions importantes dans les contrôles internes d'ALSTOM ;
- revoir son règlement intérieur annuellement et faire des recommandations au Président-Directeur Général et au Directeur Financier concernant les amendements qu'il jugerait appropriés ; et
- prendre en charge toute autre responsabilité que le Président-Directeur Général et le Directeur Financier pourraient lui confier.

(1) Philippe Joubert assume également la responsabilité de la coordination des Secteurs liés à l'énergie et la supervision du Réseau International.

Chaque Secteur d'ALSTOM a mis en place un Comité de l'information sectoriel chargé de revoir les parties des projets de Publications ALSTOM concernant les activités et les opérations (financières ou autres) de son Secteur, et d'évaluer l'efficacité du fonctionnement des Contrôles et Procédures d'Information au sein de son Secteur. Chaque

Comité de l'information sectoriel rend compte au Comité de l'information, directement ou par l'intermédiaire de l'un de ses représentants, du résultat de son contrôle des Publications ALSTOM concernant son Secteur, et de son évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre des Contrôles et Procédures d'Information dans son Secteur.

# Rapport du Président du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration vous rend compte, dans le présent rapport établi à cet effet pour l'exercice clos le 31 mars 2008, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, des limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général, des principes et des règles arrêtés par le Conseil pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société au niveau du Groupe.

Ce rapport a été examiné par le Conseil d'administration dans sa séance du 6 mai 2008, après examen du chapitre relatif aux procédures de contrôle interne par le Comité d'audit et des autres chapitres par le Comité de nominations et de rémunération.

Les Commissaires aux comptes vous exposeront dans un rapport, joint à leur rapport général, leurs observations sur ce rapport pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

## CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Organisation et fonctionnement du Conseil

#### LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil dont l'objet est de compléter les dispositions légales et statutaires en vigueur.

Le règlement est examiné annuellement par le Conseil afin de déterminer si ses dispositions doivent être adaptées pour répondre à la réglementation en vigueur ou pour améliorer l'efficacité et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités. Les dernières modifications visant à améliorer ses pratiques de bonne gouvernance, formaliser certaines pratiques actuelles et prendre en compte l'évolution de la réglementation, sont intervenues le 28 mars 2007, sur recommandations du Comité de nominations et de rémunération.

Le règlement intérieur, ainsi modifié, précise notamment que le Conseil d'administration :

- doit être composé, dans la mesure du possible, d'au moins la moitié d'administrateurs indépendants, tel que déterminé et revu annuellement par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération ;
- détermine, sur proposition du Directeur Général, la stratégie du Groupe, revoit régulièrement les orientations précédemment arrêtées, contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés financiers ;
- examine et approuve le budget annuel et le plan à moyen terme ;
- délibère préalablement sur toute opération qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée par le Groupe ou qui serait susceptible de l'affecter significativement ou de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du Groupe ;
- approuve préalablement les opérations d'acquisition et de désinvestissement d'un montant unitaire supérieur à € 250 millions, les opérations de partenariat pour lesquelles la contribution du Groupe est supérieure à € 250 millions ainsi que les opérations de financement d'un montant supérieur à € 1 milliard ;
- est informé régulièrement et peut avoir connaissance à tout moment de l'évolution de l'activité et des résultats du Groupe, de la situation financière, de l'endettement, de la trésorerie et plus généralement des engagements du Groupe ;
- constitue un ou plusieurs Comités spécialisés dont il fixe les attributions et la composition ;
- approuve la composition du Comité exécutif du Groupe ;
- fixe la rémunération des mandataires sociaux et procède annuellement à l'évaluation des performances du Président-Directeur Général hors la présence de celui-ci ;
- revoit et approuve annuellement les informations publiées dans le rapport annuel de la Société sur ses pratiques et structures de gouvernement d'entreprise.

Le Conseil doit en outre examiner son fonctionnement au moins une fois par an et mettre en œuvre tous les trois ans une évaluation formalisée.

Quatre réunions au minimum sont programmées chaque année.

## La formation des administrateurs

Lors de son entrée en fonction, l'administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Des entretiens avec les responsables des principales fonctions centrales sont organisés, ainsi que des réunions dans les Secteurs du Groupe, afin de rencontrer les équipes de direction et approfondir leur connaissance des éléments propres à la Société, ses métiers et ses marchés.

Lors des évaluations annuelles du fonctionnement du Conseil, il est demandé aux membres d'indiquer s'ils éprouvent le besoin d'actualiser leurs connaissances ou d'étendre leur compétence.

Le règlement intérieur du Conseil précise que la formation complémentaire dont chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, porte non seulement sur les spécificités du Groupe, ses métiers et secteurs d'activités, mais également sur tous aspects comptables ou financiers.

## L'information du Conseil

Avant chaque réunion du Conseil, les administrateurs reçoivent avec un préavis raisonnable un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse et une réflexion préalable.

Les projets de comptes annuels et semestriels sont envoyés à l'ensemble des administrateurs une semaine au moins avant la tenue du Comité d'audit dont la réunion est préalable à celle du Conseil d'administration.

En dehors des séances du Conseil, le Président informe systématiquement les administrateurs de toute évolution affectant de manière significative les opérations ou informations qui leur ont été préalablement communiquées ou les sujets qui ont été débattus en séance, et leur adresse de façon régulière toutes les informations importantes concernant la Société. Le règlement intérieur du Conseil prévoit notamment une information préalable du Conseil pour toute opération d'acquisition, de cession ou de partenariat d'un montant supérieur à € 100 millions.

Les administrateurs reçoivent également tous les communiqués de presse qui n'ont pas fait l'objet d'une approbation expresse par le Conseil ainsi que les principaux articles de presse et rapports d'analyse financière.

Tout administrateur peut demander à tout moment des informations complémentaires au Président du Conseil qui juge de leur opportunité. Il leur est également possible de demander à rencontrer les dirigeants du Groupe y compris hors la présence de mandataires sociaux.

Les administrateurs peuvent également être amenés à participer à des groupes de travail mis en place au sein de la Société sur des sujets qui feront l'objet d'une présentation au Conseil.

## Les Comités du Conseil

Dès l'introduction en Bourse de la Société en 1998, le Conseil d'administration a constitué deux Comités, le Comité d'audit et le Comité de nominations et de rémunération qui ont chacun un rôle d'étude et de préparation des principales délibérations du Conseil entrant dans leurs attributions afin d'améliorer l'efficacité du Conseil, seul habilité à prendre des décisions.

Chaque Conseil d'administration est ainsi généralement précédé de la réunion de l'un ou des deux Comités en fonction des points à l'ordre du jour du Conseil. Les Comités rendent compte au Conseil de leurs travaux et observations et lui soumettent selon le cas, leurs avis, propositions ou recommandations.

La composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de chaque Comité sont également définies par un règlement intérieur qui a été proposé par chaque Comité concerné et approuvé par le Conseil d'administration. Chaque Comité revoit annuellement son règlement et peut soumettre au Conseil les modifications qu'il estime appropriées.

L'expérience et les compétences des administrateurs sont prises en compte pour leurs participations aux Comités.

Aux termes du règlement intérieur du Comité d'audit, celui-ci doit être composé de deux tiers au moins d'administrateurs indépendants. En ce qui concerne le Comité des nominations et de rémunération, le règlement préconise que la moitié de ses membres soient indépendants dont le Président du Comité qui a une voix prépondérante en cas de partage des voix.

Dans le cadre de ses travaux, chaque Comité peut rencontrer tout cadre dirigeant du Groupe qu'il estime approprié, recourir aux services d'experts sur sa seule décision et réclamer toutes informations qui lui sont utiles pour mener à bien ses missions.

En outre, chaque membre d'un Comité peut proposer la tenue d'une réunion s'il estime nécessaire de débattre d'une question particulière.

Chaque Comité prépare un rapport sur son activité durant l'exercice écoulé qui figure dans le rapport annuel (voir ci-après).

## L'évaluation du fonctionnement du Conseil et des Comités et les suites données

Depuis 2004, le Conseil procède annuellement à une autoévaluation formalisée de son organisation et de son fonctionnement en application de son règlement, mise en œuvre à partir d'un questionnaire préparé par le Comité de nominations et de rémunération et adressé à chaque administrateur. La synthèse des appréciations individuelles collectées par le Comité sur une base anonyme est préparée par le Comité puis discutée par le Conseil d'administration en mai. Une démarche analogue est simultanément suivie pour évaluer le fonctionnement de chaque Comité.

Ces évaluations annuelles ont été menées pour la première fois en mai 2004 et pour la dernière le 6 mai 2008. L'opportunité de recourir à l'intervention d'un consultant extérieur pour l'évaluation du fonctionnement du Conseil et des Comités a été une nouvelle fois examinée en mars 2008 et débattue, et le Comité de nominations et

de rémunération ainsi que le Conseil d'administration ont considéré que le processus d'autoévaluation conduit jusqu'à maintenant était une procédure de qualité que la Société conserverait pour une nouvelle année au moins.

Les évaluations portent notamment sur la composition du Conseil, la périodicité et la durée de ses réunions, les sujets traités, la qualité des débats, les travaux des Comités, l'information des administrateurs, leur rémunération et leur accès aux dirigeants du Groupe.

En 2004, de façon générale, les administrateurs ont porté une appréciation positive sur la qualité de l'information mise à leur disposition, dont l'amélioration continue avait été soulignée, et sur la préparation des décisions du Conseil.

Afin de poursuivre sur cette voie, les principes suivants ont alors été retenus :

- l'organisation de réunions spécifiques portant sur la stratégie, les ressources humaines, la gestion des risques, ou tout autre sujet, selon les priorités et les besoins ;
- la participation accrue des dirigeants du Groupe, et en particulier des Présidents de Secteurs, aux séances du Conseil ;
- la possibilité pour les administrateurs extérieurs à la Société de se réunir hors la présence des administrateurs internes à la Société.

Ces principes ont été mis en œuvre dès septembre 2004 avec la tenue d'un Conseil d'administration dédié aux ressources humaines et à la politique sociale du Groupe présentée au Conseil par le Directeur des Ressources Humaines, puis chaque année en mars, avec d'une part, la participation des Présidents de Secteur à la séance spécifique annuelle du Conseil consacrée à la préparation et l'examen de la stratégie à moyen et long terme du Groupe, portant sur le budget de l'exercice suivant et le plan à trois ans, et, d'autre part, une réunion des administrateurs extérieurs à la Société sans la présence du Président-Directeur Général consacrée à l'évaluation des performances de celui-ci.

Ces principes ont été intégrés dans le règlement intérieur du Conseil en 2007.

Les revues annuelles menées en 2005, 2006 et 2007 ont confirmé que le Conseil et les Comités fonctionnaient de manière satisfaisante.

Pour tenir compte des suggestions formulées en 2005, il a été décidé d'organiser la tenue, une fois par an, d'une séance du Conseil sur un site industriel du Groupe qui serait l'occasion d'une visite de site et d'une présentation approfondie aux administrateurs de l'activité et des perspectives stratégiques du Secteur concerné.

Ces réunions ont eu lieu en septembre 2005 puis septembre 2006 sur l'un des principaux sites industriels liés à l'activité Power et au Secteur Transport avec la présentation par les Présidents des Secteurs et leurs collaborateurs directs de leur activité et leur stratégie. En 2007, cette réunion a été organisée en Chine et a également donné lieu à la visite d'unités de production et de réalisations du Groupe dans ce pays.

L'évaluation conduite en mai 2006 a fait ressortir le souhait des administrateurs de poursuivre ces réunions annuelles sur site jugées très satisfaisantes, d'approfondir les travaux du Conseil sur la stratégie à moyen et long terme du Groupe, de poursuivre la préparation des plans de successions jugée en progrès, d'élargir et d'internationaliser la composition du Conseil et d'améliorer l'approfondissement des connaissances des administrateurs sur les activités du Groupe et les méthodes comptables.

La qualité et la pertinence de l'information communiquée aux administrateurs lors des Conseils ou entre les séances du Conseil a été jugée très satisfaisante, y compris l'information sur les principaux risques auxquels la Société est confrontée.

Une appréciation positive a également été portée sur la qualité des comptes rendus des travaux des Comités dont les progrès ont été soulignés.

Répondant au souhait d'élargissement de la composition du Conseil, la nomination de trois nouveaux administrateurs indépendants, répondant aux profils souhaités, a été soumise par le Conseil au vote de l'assemblée générale du 26 juin 2007.

Lors de leur évaluation de la performance globale du Conseil en mai 2007, les membres ont fortement réaffirmé la qualité de fonctionnement du Conseil d'administration. Ils ont considéré que des progrès significatifs avaient été accomplis au cours de l'exercice quant au rôle du Conseil en matière de planification stratégique et que le temps supplémentaire consacré par le Conseil à ces sujets était approprié.

Les membres ont une nouvelle fois jugé que le Conseil était tenu informé des risques majeurs auxquels le Groupe est confronté, et que celui-ci disposait d'une procédure d'identification et de gestion des risques appropriée ; un fort consensus est ressorti sur le fait que les réunions du Conseil étaient désormais recentrées sur les sujets essentiels et que le temps approprié était alloué à chacun des points à l'ordre du jour ; les membres ont eu le sentiment que l'information communiquée aux membres entre les séances du Conseil s'était encore améliorée.

L'information et les rapports émanant des deux Comités ont été jugés de très bonne qualité et en progrès sur l'exercice.

L'évaluation du fonctionnement du Comité d'audit a fait ressortir une amélioration générale et celle du Comité de nominations et de rémunération que celui-ci fonctionnait de manière satisfaisante avec un haut niveau de performance.

En 2008, les membres ont considéré que les séminaires d'initiation aux activités, marchés et spécificités du Groupe dédiés aux nouveaux administrateurs ainsi que les réunions annuelles du Conseil sur les sites du Groupe répondaient à l'objectif fixé par le Conseil de formation continue de ses membres.

## L'activité du Conseil au cours de l'exercice 2007/08

Le Conseil d'administration s'est réuni à sept reprises au cours de l'exercice (sept fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de participation moyen a été de 92 % en 2007/08 (contre 96 % en 2006/07).

Le Conseil a débattu et délibéré de tous les sujets importants concernant le Groupe.

Il a examiné et arrêté les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2006/07, les comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2007/08, ainsi que les rapports de gestion y afférents.

Le Conseil a examiné régulièrement la situation financière du Groupe, l'évolution de sa trésorerie et de son endettement, approuvé le lancement d'une offre publique d'achat sur une partie d'un emprunt obligataire et renouvelé la délégation financière au Président-Directeur Général en matière d'émission de produits obligataires.

Il a proposé à l'assemblée générale mixte réunie le 26 juin 2007 la nomination de trois nouveaux administrateurs indépendants répondant aux profils souhaités par les membres, et coopté en mars 2008, la société Bouygues SA en remplacement de M. Olivier Poupert-Lafarge, démissionnaire, de sorte que Bouygues demeure représenté au Conseil d'administration par deux administrateurs.

Une séance du Conseil s'est tenue en Chine et a donné lieu à une présentation approfondie de l'activité et de la stratégie du Groupe dans ce pays et à des visites des principaux sites de production.

Le Conseil a examiné et approuvé le budget 2008/09 et le plan à trois ans et débattu de la stratégie à court terme du Groupe dans les différents métiers lors de sa session annuelle à laquelle participent les Présidents de chaque Secteur du Groupe et le Directeur de la Stratégie du Groupe.

Au cours de l'exercice, le Conseil d'administration a également :

- pris connaissance des résultats de la cartographie des risques mise en place au sein du Groupe et présentée annuellement au Comité d'audit, et débattu et approuvé la description des principaux risques auxquels le Groupe est confronté, qui a été insérée dans le rapport annuel de la Société ;
- été tenu régulièrement informé et débattu des principales procédures judiciaires ou enquêtes dont le Groupe est l'objet ;
- arrêté les résolutions et les documents prévus par la loi concernant l'assemblée générale annuelle des actionnaires ;
- délibéré sur les résultats des évaluations annuelles du fonctionnement du Conseil et des Comités présentés par le Comité de nominations et de rémunération, le rapport du Président joint au rapport de gestion, l'indépendance des administrateurs et les critères d'évaluation retenus, et plus généralement approuvé la section « Gouvernement d'entreprise » du rapport annuel ;



- délibéré sur l'évaluation annuelle de l'application par la Société des principes de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF présentée par le Comité de nominations et de rémunération ;
- évalué les performances du Président-Directeur Général lors de sa réunion annuelle sans la présence de ce dernier ;
- décidé le maintien du cumul des fonctions de Président et de Directeur Général, renouvelé le mandat du Président-Directeur Général et fixé l'ensemble de ses conditions, dont ses indemnités et avantages en cas de cessation de ses fonctions dans le cadre de la procédure des conventions réglementées ;
- confirmé le principe du maintien pour trois exercices à compter de l'exercice 2006/07, de la rémunération fixe du Président-Directeur Général et de la fourchette de sa rémunération variable, sur la proposition de celui-ci que le Comité de nominations et de rémunération a acceptée ;
- décidé, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, des nouvelles modalités de la répartition des jetons de présence ;
- décidé, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, l'attribution combinée d'un plan d'options de souscription d'actions et d'un plan d'attribution gratuite d'actions conditionnés à l'atteinte des objectifs financiers du Groupe et à des conditions de présence, et la mise en œuvre du plan d'actionnariat salariés « ALSTOM Sharing 2007 » offert aux salariés et anciens salariés du Groupe dans 19 pays ; le Conseil a également défini, sur proposition du Comité, les obligations de conservation d'actions applicables au Président-Directeur Général et aux autres membres du Comité exécutif dans le cadre des attributions d'options et d'actions gratuites conditionnelles effectuées au cours de l'exercice.

Les travaux des Comités ont fait l'objet de rapports par leurs Présidents et ont été débattus par le Conseil.

Les Commissaires aux comptes ont participé à deux des réunions du Conseil.

## Le Comité d'audit

Le Comité a pour mission générale d'assister le Conseil à s'assurer :

- de la qualité, l'exhaustivité, l'exactitude et la sincérité des états financiers du Groupe et de toute autre information ou rapport de nature financière communiqué aux actionnaires, au public et aux autorités des marchés financiers ;
- du respect par ALSTOM des obligations légales et réglementaires applicables ;
- du bon fonctionnement de la fonction d'audit interne ;
- de l'existence de procédures de contrôle interne y compris dans l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière en général.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité est chargé, aux termes de son règlement intérieur :

- d'examiner le périmètre de consolidation et les projets d'états financiers et de rapports y afférents qui seront soumis à l'approbation

du Conseil d'administration, et d'en débattre avec la Direction Générale et les Commissaires aux comptes ;

- d'examiner avec la Direction Générale et les Commissaires aux comptes, les principes et méthodes comptables généralement retenus appliqués pour la préparation des comptes ainsi que les traitements comptables différents en s'assurant de leur pertinence, ainsi que toute modification de ces principes, méthodes et règles comptables ;
- d'examiner le rapport sur les principes comptables essentiels utilisés, toute autre question et tout autre choix significatifs relatifs aux états financiers et aux rapports y afférents, ainsi que toutes communications écrites importantes entre les Commissaires aux comptes et la Direction Générale ;
- d'examiner le rapport de la Direction Générale sur l'exposition aux risques (y compris les risques de contentieux) et les engagements hors bilan significatifs ;
- d'examiner avec les Commissaires aux comptes, la nature, l'étendue et les résultats de leur audit et travaux effectués, leurs observations et suggestions notamment quant aux procédures de contrôle interne, aux pratiques comptables et au programme d'audit interne ;
- d'examiner et évaluer au moins une fois par an, les procédures de contrôle interne, y compris dans l'élaboration et le traitement de l'information financière servant à la préparation des comptes, le système d'évaluation et de gestion des risques, ainsi que l'organisation et le fonctionnement de l'audit interne ;
- d'examiner et contrôler la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et donner un avis au Conseil d'administration sur leur désignation ou leur renouvellement, sur le montant des honoraires qu'ALSTOM se propose de leur verser, d'approuver préalablement toute mission hors audit et directement complémentaire à l'audit des comptes qui leur serait confiée ainsi que sa rémunération, et de veiller à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité peut être chargé de toute autre mission que le Conseil d'administration ou le Comité estime nécessaire ou opportun.

Il peut faire appel sur ses seules décisions à toute assistance externe qu'il juge nécessaire.

Sauf décision contraire du Comité, les Commissaires aux comptes sont présents à toutes les réunions.

## L'activité du Comité d'audit au cours de l'exercice 2007/08

Le Comité d'audit s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2007/08 (quatre fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence moyen a été de 100 % (taux identique pour l'exercice précédent).

Le Directeur Financier, le Directeur de l'Audit interne, le *Group Controller* et le Directeur Juridique et au moins un représentant de chacun des deux cabinets de Commissaires aux comptes étaient présents aux trois réunions. D'autres cadres dirigeants, parmi lesquels

Le Directeur du Contrôle Interne, le Directeur du Contrôle des Offres et des Projets, ainsi que certains Directeurs Financiers de Secteurs, ont participé aux réunions du Comité à sa demande.

Le Comité a examiné les comptes sociaux et consolidés au 31 mars 2007 ainsi que le Document de Référence relatif à cet exercice avant son dépôt auprès de l'Autorité des marchés financiers.

Les comptes semestriels consolidés aux normes IFRS au 30 septembre 2007 ont également été examinés.

Dans le cadre de ses travaux, le Comité a pris connaissance des principaux risques liés à l'exécution des contrats et autres risques. Il a examiné les risques liés à l'activité pour l'ensemble des Secteurs. Une présentation des principaux litiges du Groupe a été effectuée. Comme chaque année, le Comité a revu et approuvé le Règlement du Comité d'audit.

Le Comité a été informé des travaux entrepris pour améliorer le contrôle interne et le contrôle des risques. Il a également examiné les résultats du contrôle interne en vue d'améliorer les contrôles internes, éliminer les faiblesses et assurer la conformité avec les réglementations applicables.

Au cours de l'exercice 2007/08, la méthode de la cartographie des risques, intégrée à l'exercice Budget/Plan à 3 ans, a été rappelée et les résultats actualisés ont été discutés au niveau du Groupe. Cet exercice annuel est un outil d'aide au management, utilisé par le Groupe, afin d'améliorer l'approche, l'organisation et les modalités de la gestion des risques.

Au cours de l'exercice 2007/08, des sujets spécifiques relatifs à la gestion du risque ont été présentés au Comité d'audit, incluant la gestion des offres ALSTOM et le processus d'instruction et de décision sur les dossiers de fusions/acquisitions au sein du Groupe.

Le Directeur de l'Audit interne a présenté au Comité le rapport d'activité de l'audit interne pour 2007 et le programme d'audit interne pour les quatre années à venir a été établi et approuvé.

Au cours de l'exercice 2007/08, le Directeur de l'Audit interne a mené des entretiens individuels avec le Président du Comité.

La charte régissant les relations entre la Société et ses Commissaires aux comptes énumère les missions préalablement autorisées qui peuvent être réalisées par les Commissaires aux comptes dans des limites prédéfinies. À chacune de ses réunions, le Comité a approuvé les missions à entreprendre par les Commissaires aux comptes dans le cadre de ces directives ainsi que les honoraires correspondants. Cette charte identifie également les services hors missions d'audit qui ne peuvent être fournis par les Commissaires aux comptes pour aucune des sociétés du Groupe ALSTOM.

Le Comité a pris connaissance des budgets élaborés par la Société pour l'exercice 2008/09.

Le Comité a également revu le rapport du Président sur le contrôle interne à intégrer dans la section « Gouvernement d'entreprise » du rapport annuel 2006/07.

Comme chaque année, les membres ont évalué le fonctionnement du Comité sur la base d'un questionnaire préparé par le Comité de nominations et de rémunération. Les résultats et propositions ont été discutés lors d'une réunion du Conseil d'administration.

Le Comité a rendu compte de ses travaux, observations et propositions, au Conseil d'administration.

## Le Comité de nominations et de rémunération

Aux termes de son règlement intérieur, le Comité est chargé d'examiner et de faire des recommandations ou des propositions au Conseil sur les sujets suivants :

- la dissociation ou le cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général ;
- la nomination (ou la révocation) du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général ;
- la nomination de nouveaux administrateurs, y compris en cas de vacance imprévisible ; en particulier, le Comité de nominations et de rémunération organise une procédure appropriée de sélection des futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant qu'aucune démarche n'ait été faite auprès d'eux ;
- la nomination (ou la révocation), sur proposition du Directeur Général, de tout autre mandataire social d'ALSTOM et des membres du Comité exécutif ;
- les plans de succession des mandataires sociaux d'ALSTOM ;
- l'application par ALSTOM des principes relatifs au gouvernement d'entreprise et la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités du Conseil d'administration (y compris le Comité de nominations et de rémunération) ;
- la définition d'administrateur indépendant d'ALSTOM et la liste des administrateurs indépendants, qui figureront dans le rapport annuel d'ALSTOM ;
- les rémunérations (fixes et variables) des mandataires sociaux d'ALSTOM, y compris les rémunérations et avantages de toute nature (y compris les avantages en matière de retraite et indemnités de départ) versées par les autres sociétés du Groupe. Le Comité de nominations et de rémunération examine et procède notamment à la définition des règles de détermination de la part variable, veille à leur cohérence avec l'évaluation annuelle des performances des mandataires sociaux et la stratégie d'ALSTOM, et contrôle ensuite l'application de ces règles ;
- la politique générale d'ALSTOM en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, y compris la périodicité des attributions, ainsi que tout plan d'options envisagé, y compris leurs bénéficiaires ;
- la politique générale d'ALSTOM en matière de plans d'actionnariat du personnel et tout plan envisagé ;
- les jetons de présence des administrateurs et leurs règles de répartition.

Le Comité de nominations et de rémunération décide s'il doit procéder, sur proposition du Directeur Général, à la définition des rémunérations de tout ou partie des membres du Comité exécutif ainsi que des règles et critères utilisés pour l'évaluation annuelle de ceux-ci et notamment pour l'évaluation de la part variable de leur rémunération ou s'il est simplement informé de celles-ci.

Le Comité de nominations et de rémunération élabore également, et soumet à l'approbation du Conseil d'administration, un procédé d'évaluation formalisée du Conseil d'administration et des Comités devant être au minimum réalisée tous les trois ans. Hors la présence des administrateurs concernés, le Comité de nominations et de rémunération prépare l'évaluation annuelle du Président du Conseil d'administration et des mandataires sociaux d'ALSTOM, conformément aux principes appliqués pour les autres cadres dirigeants d'ALSTOM.

Le Comité de nominations et de rémunération traite de toute autre question liée à l'un de ces sujets que le Conseil d'administration ou le Comité estime utile ou opportune.

## L'activité du Comité de nominations et de rémunération au cours de l'exercice 2007/08

Le Comité de nominations et de rémunération s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2007/08 (quatre fois au cours de l'exercice précédent) et le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces réunions a été de 90 % (95 % pour l'exercice 2006/07).

Le Comité a pris connaissance des résultats de la recherche externe qu'il avait initiée pour identifier de nouveaux administrateurs et a recommandé au Conseil de proposer la nomination de trois nouveaux membres ainsi que les modifications dans la composition des Comités. Les profils ont été sélectionnés avec l'objectif de compléter l'expérience des membres présents dans les matières financière et de stratégie industrielle, notamment internationale, et de renforcer la proportion d'administrateurs indépendants, conformément aux résultats de l'évaluation du fonctionnement du Conseil menée en mai 2006.

Le Comité a recommandé au Conseil le maintien du cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général et proposé le renouvellement des mandats de Président et de Directeur Général de M. Patrick Kron et l'ensemble des conditions de ce mandat, dont les indemnités et avantages dus en cas de cessation de ses fonctions.

Il a pris connaissance des recommandations AFEP/MEDEF sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et a recommandé au Conseil que la rémunération fixe et le plafond de la rémunération variable du Président-Directeur Général fixés à compter de l'exercice 2006/07 soient maintenues inchangés pour trois ans, soit jusqu'à l'exercice 2008/09. À l'issue de cet exercice 2008/09, la rémunération fixe et le plafond de rémunération variable du Président-Directeur Général feront l'objet d'un réexamen.

Le Comité a également débattu et proposé au Conseil les modalités d'application des principes de rémunération variable du Président-Directeur Général incluant la rémunération variable au titre de l'exercice 2006/07, les objectifs économiques détaillés pour sa rémunération variable au titre de l'exercice 2007/08 et les objectifs personnels.

Dans le cadre de ses travaux sur le gouvernement d'entreprise, le Comité a piloté la procédure d'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités menée en 2007 sur la base de questionnaires qu'il a établis et présenté les résultats au Conseil. Il a également procédé à l'évaluation annuelle de l'application par la Société des principes de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, examiné et approuvé le projet de rapport du Président sur le fonctionnement du Conseil, revu le statut des administrateurs indépendants et les critères d'évaluation retenus, et plus généralement recommandé au Conseil d'administration l'approbation de la section « Gouvernement d'entreprise » du rapport annuel 2006/07.

Concernant l'actionnariat des salariés et les plans d'options, le Comité a débattu et recommandé au Conseil en septembre 2007, la mise en œuvre d'un nouveau plan d'actionnariat salarié « ALSTOM Sharing 2007 » proposé aux salariés et anciens salariés du Groupe dans 19 pays et de limiter la dilution totale pouvant en résulter à la création d'un million d'actions nouvelles.

Le Comité a examiné et recommandé au Conseil, en septembre 2007, la proposition d'attribution simultanée d'options de souscription conditionnelles au titre du plan d'options n° 10 et d'actions gratuites conditionnelles, dans laquelle le nombre d'options pouvant être levées et d'actions gratuites livrées à terme sont intégralement conditionnées au niveau de marge opérationnelle du Groupe sur l'exercice 2009/10. Il a examiné l'ensemble des autres caractéristiques et conditions de ces attributions ainsi que la liste des bénéficiaires. Le Comité a également examiné le projet d'attribution d'options et d'actions gratuites au Président-Directeur Général dans le cadre de ce plan et les obligations de conservation d'actions qui s'y rapportent définies en application des dispositions légales, et qui s'appliquent également aux autres membres du Comité exécutif, et a décidé de le recommander au Conseil.

Le Comité a analysé les rémunérations versées aux administrateurs des sociétés du CAC 40 et décidé de recommander au Conseil d'administration l'augmentation des montants fixes et variables versés aux administrateurs de la Société.

En matière de plans de succession, le Comité a examiné les ressources internes au Groupe et l'évolution possible de l'organisation, et a suggéré d'organiser des présentations par des dirigeants à fort potentiel à l'occasion d'une réunion du Conseil sur site afin d'avoir une meilleure connaissance de ces personnes.

Le Comité a rendu compte de ses travaux et de ses recommandations au Conseil sur chacun de ces sujets.

## Les règles de comportement

### LA CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

Le règlement intérieur du Conseil comporte en annexe la Charte de l'administrateur qui énonce les droits et devoirs des administrateurs et dont le contenu est pour l'essentiel conforme aux recommandations du rapport AFEP/MEDEF. Elle a été modifiée par le Conseil d'administration le 28 mars 2007 à l'issue de la revue annuelle de son règlement intérieur et de l'analyse de ses pratiques de gouvernement d'entreprise, sur la proposition du Comité de nominations et de rémunération qu'il a acceptée.

Avant d'accepter sa fonction, tout administrateur doit prendre connaissance des textes légaux ou réglementaires liés à sa fonction, des statuts de la Société, ainsi que des règles de fonctionnement interne au Conseil d'administration, et de cette Charte. À tout moment, chaque administrateur peut consulter le Secrétaire du Conseil d'administration sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations liés à sa fonction.

Chaque administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires et doit participer, sauf impossibilité réelle, à toutes les réunions du Conseil d'administration et des Comités dont il est membre, ainsi qu'aux assemblées générales des actionnaires.

La Charte mentionne l'obligation pour tout administrateur d'informer le Conseil d'administration, dès qu'il a connaissance d'une situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et de s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante. Elle précise qu'il doit présenter sa démission en cas de conflit d'intérêt permanent.

La Charte de l'administrateur rappelle l'obligation pour les administrateurs de se conformer aux règles internes du Groupe, et plus généralement aux dispositions législatives ou réglementaires applicables, en matière d'abstention d'intervention sur les titres de la Société.

Les règles internes du Groupe, approuvées par le Conseil, prévoient que les achats et ventes de titres de la Société ne sont pas autorisés pendant :

- les 30 jours calendaires qui précèdent la communication au public des résultats annuels et des résultats semestriels d'ALSTOM et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date de la communication au public de l'information ;
- les 15 jours calendaires qui précèdent la communication au public du chiffre d'affaires et des commandes (ou autres résultats) des premier et troisième trimestres de chaque exercice social et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date de la communication au public de l'information, et en tout état de cause ;
- en cas de détention d'une information privilégiée et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date à laquelle cette information est rendue publique.

Conformément aux recommandations du Comité de nominations et de rémunération à l'issue de sa revue des pratiques de gouvernement d'entreprise de la Société, le Conseil d'administration, dans sa séance du 28 mars 2007, a décidé d'introduire dans la Charte la recommandation pour tout administrateur de détenir au plus tard le 31 mars 2008, au moins 250 actions de la Société, le minimum statutaire demeurant fixé à 25 actions.

## LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration s'est prononcé à nouveau le 26 juin 2007, lors du renouvellement des fonctions de M. Patrick Kron, en faveur du maintien du cumul des fonctions de Président et Directeur Général, sans autres limitations de pouvoir que celles prévues par la loi ou figurant dans le règlement intérieur du Conseil.

Le Conseil a considéré qu'il n'était pas nécessaire ou approprié d'opter pour une dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général pour améliorer la gestion du Groupe ALSTOM ou le fonctionnement du Conseil d'administration, la combinaison de ces fonctions ayant démontré une parfaite efficacité notamment dans les situations critiques traversées par le Groupe qui réclamaient une réactivité du Conseil, et n'ayant pas empêché un fonctionnement efficace du Conseil avec des décisions collégiales sur chacun des sujets importants pour le Groupe.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration modifié le 28 mars 2007 prévoit que le Conseil doit délibérer préalablement sur toute opération :

- qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée du Groupe ou serait susceptible de l'affecter significativement ;
- qui serait susceptible de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du Groupe ;
- d'acquisition et de désinvestissement d'un montant unitaire supérieur à € 250 millions, de partenariat pour lesquelles la contribution du Groupe est supérieure à € 250 millions, ainsi que sur toute opération de financement d'un montant unitaire supérieur à € 1 milliard.

Il prévoit également que le Conseil examine et approuve le budget annuel et le plan à moyen terme.

## RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les principes et les règles arrêtés par le Conseil pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux sont les suivants.

### La rémunération du Président-Directeur Général

La rémunération du Président-Directeur Général, décidée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, est constituée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Sur proposition du Président-Directeur Général et conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, il a été décidé de maintenir inchangés la partie fixe de la rémunération du Président-Directeur Général et le plafond de sa rémunération variable pendant 3 ans à compter de l'exercice 2006/07, c'est-à-dire jusqu'à la fin de l'exercice 2008/09.

La part variable de la rémunération est liée à la réalisation d'objectifs fixés à l'avance pour l'exercice par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération. Ces objectifs sont constitués d'objectifs de performance du Groupe et d'objectifs qualitatifs spécifiques liés à la réalisation d'objectifs personnels. La réalisation des objectifs et le montant de la part variable sont ensuite déterminés par le Conseil qui approuve les comptes de l'exercice, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, après l'évaluation des performances du Président-Directeur Général.

Depuis l'exercice 2004/05, les objectifs fixés pour chaque exercice sont, d'une part des objectifs financiers du Groupe – le cash flow libre, la marge opérationnelle et le taux de marge du carnet de commandes – et d'autre part des objectifs spécifiques liés aux programmes d'actions et aux priorités de l'exercice considéré.

Pour une réalisation conforme aux objectifs fixés, la rémunération variable représente 100 % de la rémunération fixe avec le montant de la part variable liée aux objectifs financiers représentant 60 % de la rémunération de base annuelle et celui lié aux objectifs qualitatifs spécifiques, 40 % de celle-ci.

Le montant de la part variable liée aux objectifs financiers peut varier dans une fourchette de 0 à 120 % de la rémunération fixe et le montant de la part variable lié aux objectifs spécifiques de 0 à 40 %, en fonction des réalisations. En conséquence, la rémunération variable s'inscrit dans une fourchette de 0 à 160 % du salaire de base annuel. Le Conseil se réserve cependant la possibilité d'ajuster en hausse ou en baisse le résultat des calculs déterminant cette partie variable au sein de la fourchette précitée, en fonction de son appréciation globale de la performance réalisée.

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une allocation d'options et d'actions gratuites dans le cadre de chacun des plans mis en place, en principe annuellement, par le Conseil d'administration. Dans le cadre du Plan 2007 consistant en une attribution combinée d'options de souscription conditionnelles et d'actions gratuites conditionnelles, le Président-Directeur Général doit respecter une obligation de conservation d'actions issues des levées d'options et de l'attribution gratuite jusqu'à la fin de ses fonctions qui porte sur un nombre d'actions correspondant à 25 % du gain net théorique (après impôts et prélèvement sociaux) calculé à la date de chaque levée d'options s'agissant des options de souscription d'actions et à la date de l'attribution définitive des actions s'agissant des actions gratuites.

Il bénéficie d'une voiture de fonction.

Le Président-Directeur Général bénéficie également d'un dispositif supplémentaire de retraite qui vise, comme pour les autres salariés en France concernés par ce niveau de rémunération, à procurer une pension annuelle équivalente à environ 1,2 % par année d'ancienneté, sur la fraction de salaire supérieure à huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (soit € 1 733 792 sur l'année civile 2007) plafonnée à € 2 millions. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, ce plafond fait l'objet d'une revalorisation annuelle suivant l'évolution du salaire de référence utilisé pour la détermination de la retraite complémentaire AGIRC. Ce dispositif s'articule autour d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies.

Par ailleurs, il bénéficie d'une couverture supplémentaire santé et d'un contrat d'assurance en cas de décès, dont les coûts sont supportés pour partie par la Société.

Sauf faute grave de M. Patrick Kron, en cas de rupture de son mandat de Président-Directeur Général à l'initiative d'ALSTOM ou dans le cas où il déciderait à son initiative de quitter ses fonctions dans l'hypothèse de la prise de contrôle d'ALSTOM par un tiers, les termes de son mandat stipulent qu'il bénéficie d'une indemnité de rupture égale à deux années de sa dernière rémunération annuelle globale brute (part fixe plus part variable). Cet engagement, initialement autorisé par le Conseil d'administration le 26 juin 2007, a fait l'objet d'amendements autorisés par le Conseil le 6 mai 2008 afin de subordonner le versement de cette indemnité, en application des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007, à la condition que sur la période de trois ans précédant le jour de sa révocation ou de sa démission, la performance du cours de l'action ALSTOM soit supérieure au premier quartile de la performance du cours des valeurs composant l'indice CAC Industriels calculé par Euronext Paris. Le premier quartile correspond à la performance au-dessous de laquelle se situe 25 % des valeurs de l'indice. Cette comparaison sera effectuée à la date d'ouverture et à la date d'échéance de la période de trois ans, cette dernière correspondant au dernier jour de Bourse précédant le jour de la révocation ou de la démission permettant la constatation de ces cours de clôture. Le versement de l'indemnité sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration de la réalisation de cette condition de performance.

Cet engagement, de même que les autres engagements dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation du mandat de Président-Directeur Général de M. Patrick Kron visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce autorisés par le Conseil d'administration dans ses séances des 26 juin 2007 et 6 mai 2008, sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale convoquée le 24 juin 2008 et sont présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

Les autres engagements dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation du mandat concernent le maintien du bénéfice du dispositif supplémentaire de retraite dont bénéficient les autres salariés du Groupe en France dont la rémunération annuelle de base dépasse 8 fois le plafond de la Sécurité sociale mentionné ci-dessus, ainsi que le maintien des stock-options et des droits à attribution gratuite d'actions octroyés durant l'exécution du mandat dans les conditions suivantes.

Sauf faute grave de M. Patrick Kron, en cas de rupture de son mandat de Président-Directeur Général à l'initiative d'ALSTOM ou dans le cas où il déciderait à son initiative de quitter ses fonctions dans l'hypothèse de la prise de contrôle d'ALSTOM par un tiers, il aura également droit à l'acquisition ferme (« vesting ») de toutes les options attribuées à la fin de son mandat, ces options restant exerçables dans les conditions et selon les modalités prévues par le règlement de chaque plan d'options concerné. Il conservera également le droit à l'acquisition définitive de toutes les actions gratuites attribuées et non encore livrées à la fin de son mandat, dans les conditions et selon les modalités initialement prévues par le règlement de chaque plan d'attribution gratuite d'actions concerné.

## Les jetons de présence versés aux administrateurs

Les administrateurs ne perçoivent pas de rémunération autre que des jetons de présence. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2005, le Président du Conseil d'administration a renoncé à percevoir des jetons de présence.

Le montant maximum des jetons de présence pouvant être réparti au titre d'un exercice entre les membres du Conseil d'administration a été fixé à € 650 000 par l'assemblée générale mixte du 26 juin 2007.

Les règles de répartition des jetons de présence sont décidées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération. Les principes fixés dans le règlement intérieur du Conseil sont qu'ils se composent d'une partie fixe et d'une partie variable proportionnelle à la participation des administrateurs aux séances du Conseil d'administration et des Comités, et que les Présidents des Comités bénéficient d'une partie fixe complémentaire. Partie fixe et partie variable sont payées pour moitié au cours de l'exercice et pour le solde au cours de l'exercice suivant.

Les règles de répartition applicables pour l'exercice 2007/08 prévoyaient que la partie fixe est répartie entre les administrateurs à raison d'un montant de € 17 500 par administrateur – majoré d'une somme complémentaire de € 10 000 pour le Président du Comité d'audit et le Président du Comité de nominations et de rémunération. La partie variable est répartie à raison de € 2 500 par participation aux séances du Conseil et des Comités.

Après examen des pratiques des sociétés du CAC 40, sur proposition du Comité de nominations et rémunération, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter à compter de l'exercice 2008/09, le montant des jetons de présence dans les conditions suivantes :

- la partie fixe est portée à € 22 500 par administrateur ; elle est majorée d'une somme complémentaire de € 15 000 pour le Président du Comité d'audit et de € 10 000 pour le Président du Comité de nominations et de rémunération ;
- la partie variable est portée à € 3 000 par participation aux séances du Conseil et des Comités.

## PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Dans le cadre de ses activités opérationnelles, le Groupe fait face à un certain nombre de risques externes comme internes qui sont présentés dans la section « Risques » du Rapport annuel 2007/08 (voir page 144).

Le Groupe a ainsi mis en place une organisation, des procédures et des processus avec pour objectif d'identifier, de quantifier et de diminuer les risques. L'objectif est également d'allouer les ressources nécessaires pour maîtriser ces risques en accord avec les objectifs stratégiques et opérationnels du Groupe.

Au cours de l'exercice 2007/08, une évaluation des risques, intégrée dans le processus budgétaire et d'établissement du plan à trois ans, a été réalisée afin d'approfondir la connaissance des risques de toutes natures dans le Groupe et d'établir une cartographie des risques. Une approche par Secteur ainsi qu'une méthodologie commune au Groupe ont permis une évaluation des risques et de leurs mesures de traitement cohérentes, ainsi que la mise en place de plans d'actions.

La mise à jour de la cartographie des risques, initiée lors de l'exercice fiscal 2005/06, a été présentée en mars 2008 au Comité d'audit et au Conseil d'administration.

## Périmètre du contrôle interne

Le système de contrôle interne décrit ci-dessous couvre la société mère ALSTOM et toutes les sociétés consolidées (le « Groupe »).

## Définitions

Le Groupe a mis en place un système de procédures et d'évaluations du contrôle interne, initialement basé sur les lignes directrices établies par un organisme reconnu, le COSO (*Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission*). Une analyse réconciliant le système de procédure de contrôle interne et de gestion des risques d'ALSTOM contenus principalement dans les Instructions Groupes, le Manuel de Contrôle Interne, le Questionnaire de Contrôle Interne, le Manuel de reporting et de comptabilité et le cadre de référence recommandé par l'AMF (Autorité des marchés financiers) a été réalisée. Son périmètre intégrait à la fois le cadre de référence et le « Guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs ».

Cette analyse montre qu'ALSTOM applique « Le cadre de référence » sur le contrôle interne recommandé par l'AMF.

Le système de contrôle interne mis en place fournit une assurance raisonnable que :

- la conformité aux procédures et instructions, y compris les lois et réglementations applicables, est respectée ;
- l'information produite est fiable, exhaustive et de qualité, notamment l'information financière ;
- les opérations sont réalisées de manière optimale et les processus de contrôle interne sont efficaces, en particulier ceux concernant la protection des actifs ;
- les objectifs dans le cadre de l'activité du Groupe sont atteints en prenant en compte l'identification et la maîtrise des risques ;
- le risque de fraude est minimisé ;
- les contrôles, y compris ceux visant à maîtriser les risques, sont largement compris et partagés à tous les niveaux du Groupe et les mesures appropriées sont prises pour réduire et minimiser ces risques.

Le contrôle interne comprend cinq composantes qui sont liées entre elles et qui ont été mises en place dans le Groupe :

- l'environnement de contrôle qui couvre l'intégrité, les règles d'éthique, les compétences, les autorisations, les responsabilités et le développement du personnel ;
- l'évaluation des risques, c'est-à-dire l'identification, l'analyse et la réduction de ces risques ;
- les activités de contrôle, à savoir les dispositions et procédures qui assurent que les instructions de la Direction sont mises en œuvre ;
- l'information et la communication : les informations appropriées doivent être identifiées, collectées et communiquées sous une forme et dans des délais qui permettent aux personnes concernées d'exercer leurs responsabilités ; et
- le pilotage, qui inclut les vérifications de contrôle interne ainsi que l'audit interne : c'est un processus qui évalue la qualité et la performance des différents systèmes dans la durée et selon un calendrier.

Par essence, le système de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que ces risques ont été totalement éliminés. Il doit les ramener à un niveau acceptable.

## Les composantes du Contrôle Interne

### ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

#### Organisation

Le Groupe a mis en place une organisation structurée, qui est responsable de la définition des exigences en matière de contrôle interne, de la rédaction du Manuel de Contrôle Interne, de la production et la mise à jour autant que de besoin du questionnaire d'autoévaluation du contrôle interne, et du suivi des résultats de manière globale. Lorsque des défaillances sont identifiées, des plans d'actions détaillés pour corriger ces faiblesses dans des délais appropriés sont mis en place et suivis par l'équipe centrale du contrôle interne sous la responsabilité du *Senior Vice President* Contrôle Interne.

Une communauté d'experts du contrôle interne a été déployée. Cette communauté communique régulièrement afin de partager les bonnes pratiques et conduire les changements nécessaires.

L'approche d'amélioration continue retenue intègre des points d'avancement réguliers du contrôle interne lors des revues d'Activités.

Les résultats de l'autoévaluation du contrôle interne sont aussi présentés deux fois par an au Comité d'audit.

Les procédures et instructions du Groupe sont déployées dans les Secteurs, les Activités, les Unités et les Pays.

Chaque Président de Secteur définit l'organisation interne de son Secteur, afin d'assurer l'efficacité et la performance de l'activité. Les Secteurs sont organisés en Activités auxquelles sont rattachés de nombreuses Unités de consolidation, chacune ayant à sa tête un Directeur Général et un Directeur Financier responsables pour leur périmètre, qui comprend l'environnement de contrôle.

#### Instructions Groupe

Le Groupe a établi un ensemble d'instructions, qui constitue le corpus des règles internes (les "Instructions Groupe") et figure sur le site Intranet d'ALSTOM.

Les Instructions Groupe traitent de sujets importants pour le Groupe et sont d'application obligatoire pour l'ensemble du Groupe, qu'il s'agisse des Secteurs, des Activités, des Unités, des pays ou des fonctions. Lorsqu'une Instruction Groupe est émise, toutes les Unités doivent s'assurer que toute procédure, règle, directive ou autre communication préexistante, à quelque niveau que ce soit, est revue de façon à se conformer à ladite Instruction Groupe.

Les Instructions Groupe définissent les règles et procédures applicables dans de nombreux domaines, par exemple en matière de délégations de pouvoirs, de nomination des administrateurs dans le Groupe, de principes concernant les litiges et le règlement des différends, de communication avec les médias, d'émission de communiqués de presse, de politique en matière d'Hygiène, Sécurité et Environnement, de gestion de crise, du choix et du paiement des agents, consultants et autres mandataires dans le cadre d'accords commerciaux. Les Instructions Groupe définissent l'organisation du Groupe, ainsi que les responsabilités et le rôle des différentes fonctions dans le Groupe. Elles exigent également de se conformer au Code d'éthique, au Manuel de contrôle interne et au Manuel de reporting et de comptabilité.

### Le Code d'éthique

Le Groupe dispose d'un Code d'éthique qui s'applique à chaque dirigeant et employé du Groupe à travers le monde.

Le Code d'éthique exprime les valeurs fondamentales du Groupe, telles que la confiance, l'esprit d'équipe et le sens de l'action. Il fournit un cadre de référence pour la bonne conduite de nos activités quotidiennes et a pour objectif de promouvoir un comportement équitable et honnête dans la conduite des affaires et envers les clients, les fournisseurs, les concurrents, les actionnaires, les collaborateurs, les gouvernements, organismes de réglementation et envers le public. Tous les employés ont pour responsabilité de s'y conformer.

Le Code d'éthique prescrit également des règles de conduite, en particulier concernant :

- la prévention de la corruption afin de bannir les paiements et pratiques illicites ;
- les accords et ententes avec les concurrents afin de garantir une concurrence loyale entre les entreprises ;
- le contrôle interne, la consolidation et la diffusion d'information afin de garantir la qualité et la fiabilité de l'information financière.

Le Code d'éthique définit également d'autres règles de comportement sur des sujets variés, tels que la protection de l'environnement, les relations avec les clients et les fournisseurs, les marchés publics, les contributions aux partis politiques et aux organisations caritatives, le respect des règles de confidentialité et de prévention des délits d'initiés, les ressources humaines, le respect de la vie privée, la protection des actifs du Groupe, les conflits d'intérêts, l'utilisation des moyens de communication de l'entreprise, la communication avec les médias et les investisseurs.

Le Code d'éthique se réfère aux Instructions du Groupe qui définissent de manière plus détaillée les règles et procédures mises en place pour s'assurer du respect de ces principes et valeurs fondamentales.

Le Code d'éthique est régulièrement revu et mis à jour. La dernière mise à jour, effectuée en mars 2007, a été traduite en 17 langues et imprimée en 89 000 exemplaires qui ont été largement diffusés dans les unités afin d'être distribués aux employés.

### Le Manuel de contrôle interne et le Manuel de reporting et de comptabilité

Le Manuel de contrôle interne définit les normes, instructions et pratiques nécessaires à la création et au maintien d'un environnement de contrôle satisfaisant, notamment en matière de contrôle interne sur les remontées d'informations financières. Le Manuel de contrôle interne rassemble les éléments de contrôle interne sur la plupart des processus opérationnels dans le Groupe. Il est en ligne sur le site Intranet du Groupe et régulièrement mis à jour.

Le Manuel de contrôle interne contient un certain nombre de principes qui doivent être respectés en permanence, notamment la séparation des responsabilités et les délégations de pouvoirs, qui sont obligatoires dans toutes les Unités. La Direction de chaque entité, Unité, Activité, Secteur, au niveau des pays ou du siège, est responsable du développement, de la mise en place, du fonctionnement et de la surveillance des systèmes de contrôle interne en conformité avec le Manuel de contrôle interne et doit confirmer qu'elle s'est acquittée de ces tâches.

Le Manuel de reporting et de comptabilité définit les règles et les procédures du Groupe concernant la comptabilité et la consolidation, la définition des principaux indicateurs financiers, le reporting de gestion et le plan à trois ans, ainsi que le processus budgétaire.

### Formation et communication

Des efforts importants ont été conduits en matière de communication afin de s'assurer que les exigences et les éléments de base du contrôle interne sont largement compris.

Une communauté de personnes expérimentées de la fonction financière et impliquées dans le contrôle interne a été mise en place il y a trois ans lors du lancement de l'initiative contrôle interne (80 membres en 2008). Cette communauté de professionnels du contrôle interne cherche à promouvoir la culture du changement sur le contrôle interne au sein d'ALSTOM. Son objectif est de créer, capturer et partager les informations et le savoir sur le contrôle interne au sein des Secteurs, des Activités, des Unités et d'enrichir les compétences techniques des membres de la communauté. De plus, cette communauté participe à des missions permettant la résolution de problèmes, challenges et limitant les risques d'erreurs. Cette communauté permet à ses membres d'apprendre les uns des autres et de travailler d'une façon où l'amélioration permanente et la formation sont devenues des habitudes. Des outils ont été mis en place pour faciliter les travaux de cette communauté (convention annuelle, réunions régulières/conférences téléphoniques, base de données de bonnes pratiques, etc.).

Le contrôle interne est également traité dans la lettre d'information trimestrielle du Directeur Financier.

Dans le cadre du projet de « contrôle interne », 1 200 personnes ont été formées au contrôle interne en 2005. Ce programme de formation se poursuit avec plus de 320 professionnels et cadres de la Direction Financière formés dans les deux dernières années et plus de 2 500 personnes participant à l'autoévaluation sur le contrôle interne.



Les sessions de formation sur le contrôle interne font parties d'un programme d'amélioration continue qui implique les Secteurs, y compris le Réseau International et le personnel du siège du Groupe. Bien que le programme de formation sur le contrôle interne se soit concentré principalement sur la communauté financière, un module de e-learning pour la communauté non financière a été développé.

## INFORMATION ET REPORTING

La production d'informations exhaustives et fiables est une exigence essentielle, aussi bien pour atteindre les objectifs opérationnels du Groupe, que pour informer toute personne intéressée, y compris les tiers, conformément aux lois et règlements en matière boursière. Le contrôle interne relatif au reporting financier vise plus particulièrement les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Voir également « Procédures utilisées dans le cadre de la production des états financiers du Groupe et autres informations comptables et financières » ci-dessous.

## PROCESSUS D'ÉVALUATION DES RISQUES – CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Le processus d'évaluation des risques du Groupe permet de prendre en compte la portée d'événements potentiels sur l'atteinte des objectifs opérationnels du Groupe. De tels événements sont considérés sous deux angles : probabilité et impact. La probabilité représente la possibilité qu'un événement donné se produise et l'impact représente sa conséquence. Une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives est utilisée pour conduire à cette évaluation.

Les cartographies des risques produites ne prennent pas en compte les opportunités. Celles-ci sont traitées au travers du processus annuel de fixation de la stratégie et des objectifs du Groupe. Des actions sont alors définies pour saisir les opportunités disponibles.

Des données historiques sont également utilisées dans le cadre de l'évaluation des risques. Ces données fournissent une base plus objective pour l'évaluation qu'une démarche entièrement subjective. Ces informations détaillées sur la probabilité d'occurrence et l'impact potentiel sont vérifiées et évaluées. Les événements potentiels sont évalués à la fois individuellement mais aussi comme partie intégrante d'une séquence ou combinaison d'événements.

L'interrelation entre probabilité et impact est intégrée dans le processus d'évaluation des risques. Les risques font également l'objet d'analyses sous un angle portefeuille de risques, Secteur, ou Groupe.

Des risques dans différentes activités peuvent, pris ensemble, excéder la somme des risques individuels ou inversement les risques peuvent venir se compenser au niveau du Groupe ou d'un Secteur.

L'impact des risques a été évalué sur trois ans, ce qui permet d'assurer que les mesures de correction identifiées sont intégrées dans le processus budgétaire et d'établissement du plan à trois ans. Tout

risque majeur qui ne rentre pas dans cette période est cependant conservé dans l'analyse.

Les dirigeants des Secteurs et des fonctions centrales mettent à jour la cartographie dans le cadre du processus d'établissement du plan à trois ans et du budget. Des fiches détaillées pour chacune des catégories de risque sont produites, mettant en évidence les causes des risques, et les actions prises pour les réduire.

Pour chaque Secteur, l'évaluation des risques est approuvée par l'équipe dirigeante sous la supervision du Président du Secteur. L'évaluation des risques pour les activités transverses est réalisée par les responsables concernés au niveau des fonctions centrales. Les cartographies des risques du Groupe, des Secteurs et du Siège sont revues et approuvées par le Comité des risques sous la présidence du Président-Directeur Général.

## ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Les activités de contrôle sont les tâches menées à tous les niveaux du Groupe afin d'assurer que les règles, directives et procédures du Groupe sont effectivement appliquées.

Ces activités de contrôle incluent différents contrôles, notamment : vérifier l'exactitude, l'exhaustivité, la correcte autorisation, la validation et l'enregistrement des opérations ou s'assurer que les tâches sont séparées entre différentes personnes afin de réduire les risques d'erreur ou de fraude.

## PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE

La base de tout système de contrôle interne est de s'assurer, y compris au niveau des Unités, que les responsabilités et les délégations de pouvoirs sont définies et comprises.

La séparation des tâches implique que des vérifications internes soient pratiquées en continu, une personne étant chargée de vérifier et d'approuver le travail d'une autre. Dans la mesure du possible, des personnes distinctes doivent initier, autoriser, enregistrer et rendre compte des opérations. Les opérations doivent également être enregistrées rapidement et l'information doit être traitée et faire l'objet d'un reporting dans les délais requis. Une documentation doit exister pour décrire les processus métiers et doit être conservée afin de justifier que les écritures sont rapidement enregistrées pour le montant exact, dans les comptes et sur la période comptable appropriée.

La Direction de l'Unité a la responsabilité de maintenir les vérifications internes et le contrôle interne dans la durée.

Un questionnaire de contrôle interne (ou « Questionnaire d'autoévaluation ») a été développé. Son application aux Unités est différenciée en fonction de leur contribution aux états financiers du Groupe et de leurs risques. Il couvre l'ensemble du périmètre du Groupe. Il est ainsi demandé aux Unités à forte contribution et/ou risque de fournir davantage d'information et de répondre à plus de questions dans le

questionnaire d'autoévaluation que celles qui ont une contribution plus faible ou moins de risques.

Le questionnaire d'autoévaluation couvre 13 cycles qui incluent entre autres l'environnement de contrôle.

Le responsable de chaque activité de contrôle au sein de chaque cycle doit répondre aux questions qui s'appliquent à son activité.

Chaque réponse est évaluée et mesurée à partir d'un modèle de maturité qui prend en compte le niveau de contrôle et l'exhaustivité de la documentation.

Des dossiers justifiant que les contrôles sont en place doivent être conservés afin d'appuyer les réponses données.

Le périmètre du questionnaire d'autoévaluation intègre les applications informatiques clés utilisées dans le cadre de la production des informations financières, ceci afin d'assurer l'intégrité du processus.

Lorsque les résultats du questionnaire d'autoévaluation indiquent que les contrôles ne sont pas au niveau exigé, aussi bien en termes de conception que d'efficacité, des plans d'actions correctifs sont mis en place. Chaque plan d'action doit avoir un responsable et un calendrier détaillé de mise en œuvre, cette mise en œuvre pouvant inclure la mise à jour de la documentation. Les progrès des plans d'actions sont régulièrement suivis.

Les résultats du questionnaire d'autoévaluation sont approuvés par la Direction des unités, Directeur Général et Directeur Financier et sont soumis à des revues à la fois par les équipes de contrôle interne des Secteurs et par l'Audit interne. Les résultats sont présentés deux fois par an au Comité d'audit. Les bonnes pratiques identifiées au cours de l'autoévaluation sont partagées.

## Les acteurs du contrôle interne

### LE COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'audit examine et évalue deux fois par an les procédures de contrôle interne, notamment celles relatives à la remontée des informations financières contribuant à la préparation des comptes du Groupe. Le Comité d'audit procède également à la revue et l'évaluation de la cartographie des risques, qui comprend l'évaluation du système d'appréciation et de maîtrise des risques.

Dans le cadre du Comité d'audit, le contenu du programme prévisionnel des activités d'audit interne fait l'objet d'un examen sur la base duquel la Direction de l'Audit interne développe un plan sur quatre ans en tenant compte de l'appréciation des risques, et détermine l'allocation correspondante des ressources.

Pour plus d'information concernant le Comité d'audit, voir pages 167 et 168.

### LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le Président-Directeur Général est responsable du système de contrôle interne et il lui appartient de s'assurer que les procédures de contrôle interne sont conçues et mises en œuvre de façon efficace dans le Groupe. La Direction Générale à tous les niveaux est responsable du développement, de la mise en œuvre et de la surveillance des systèmes de contrôle interne et doit fournir toute assurance nécessaire à ce sujet.

### COMITÉ DES RISQUES (« CORPORATE RISK COMMITTEE »)

Le Comité des risques du Siège présidé par le Président-Directeur Général examine les risques dans le cadre de la soumission des offres et l'exécution des contrats, ainsi que des sujets liés à l'Audit interne.

Le Comité des risques du Siège est composé du Président-Directeur Général, des Présidents des Secteurs, du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur du Contrôle des Offres et des Projets, du Directeur de l'Audit interne, du Directeur du Réseau International et du Directeur du Financement des Projets et des Exportations.

Il se réunit mensuellement afin :

- d'évaluer les risques afférents aux principaux appels d'offres revus dans le mois précédent et d'un montant égal ou supérieur à € 50 millions ou dérogeant à des critères prédéterminés. Les offres revues par la Direction des Offres et des Projets doivent obligatoirement être approuvées par le Président-Directeur Général ou le Directeur Financier avant la date de soumission ;
- d'être informé des revues de projets auxquelles a participé la Direction des Offres et du Contrôle des Projets durant le mois précédent ;
- de faire le point des éléments relevés par l'Audit interne et/ou le Réseau International ; et
- d'être informé des questions spécifiques ou sujet (par exemple la cartographie des risques) pouvant être soulevés en fonction des circonstances et susceptibles d'avoir un impact sur l'activité des Secteurs.

De même, chaque Secteur a mis en place des procédures d'examen des risques cohérentes avec les principes en vigueur dans le Groupe. En particulier, la Direction du Secteur concerné doit être informée :

- de toute modification importante après la soumission de l'offre concernant les hypothèses de l'offre initiale et de l'impact corrélatif sur l'appréciation des risques correspondants ;
- de tout changement substantiel dans l'objet d'un contrat susceptible d'impacter son résultat.

Enfin, le Manuel de contrôle interne précise que les revues de projet tenues dans les Secteurs, doivent faire l'objet de comptes rendus écrits et doivent se tenir tous les trois mois pour les contrats pouvant avoir un effet majeur sur la performance de l'Unité concernée, et tous les six mois dans les autres cas.

## LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

Le Directeur de l'Audit interne, qui a la responsabilité d'une direction qui comporte vingt-cinq auditeurs, rapporte au Président-Directeur Général et travaille en étroite collaboration avec le Directeur Financier et le Directeur Juridique.

La fonction principale de la Direction de l'Audit interne est de conseiller le Président-Directeur Général ainsi que le Comité d'audit sur l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne à tous les stades de l'activité du Groupe.

Elle fonctionne conformément à la Charte de l'Audit interne telle qu'approuvée par le Comité d'audit et a le pouvoir d'examiner tout aspect des opérations, quel qu'il soit.

En particulier, la Direction de l'Audit interne évalue les contrôles qui permettent de promouvoir :

- la conformité avec les lois en vigueur, ainsi qu'avec les règles et procédures internes ;
- la protection physique des actifs matériels et immatériels, y compris l'identification des risques correspondants ;
- la disponibilité, la fiabilité, l'intégrité et la confidentialité de l'information et du reporting ;
- l'efficacité des processus, des fonctions et des activités.

Un rôle additionnel consiste à recommander les améliorations souhaitables dans les procédures du Groupe et à promouvoir les bonnes pratiques chaque fois que cela est possible.

La Direction de l'Audit interne prend en compte la cartographie des risques et les profils de risques des Unités dans l'établissement de ses programmes d'audit.

L'efficacité et l'adéquation des contrôles internes ainsi que la conformité avec les dispositions et procédures comptables sont examinées régulièrement par la Direction de l'Audit interne. Après chaque audit interne est diffusé un rapport qui précise les constatations faites et les recommandations effectuées. La Direction de l'Audit interne revoit à chaque mission les résultats du Questionnaire d'Autoévaluation ainsi que les dossiers justificatifs et émet des appréciations sur ces points dans ce rapport. Une copie de ce rapport est transmise au Directeur Général et au Directeur Financier de l'Unité auditée ainsi qu'à la Direction Générale.

Ces différents rapports sont synthétisés dans un rapport annuel d'audit interne portant sur les résultats d'ensemble des audits internes effectués, ainsi que sur tout autre sujet affectant le contrôle interne, lequel est présenté au Comité d'audit. Ce rapport constitue la base de la revue par le Comité d'audit de l'efficacité des travaux de l'Audit interne.

La Direction doit prendre dans un délai raisonnable les mesures adéquates pour corriger les lacunes détectées par la Direction de l'Audit interne et pour répondre de façon appropriée aux observations et aux recommandations à la fois de l'audit interne et des Commissaires aux comptes en ce qui concerne le contrôle interne et les dispositions et procédures en vigueur dans le Groupe.

La Direction de l'Audit interne d'ALSTOM a obtenu la certification IFACI en octobre 2007. L'IFACI est la branche française de l'*Institute of Internal Auditors* (IIA). C'est le résultat d'un long processus entamé fin 2005 portant sur l'étude des performances de ce département, confiée à des experts externes. Cette certification atteste que l'Audit interne d'ALSTOM satisfait aux exigences de l'IIA en termes d'indépendance et d'objectivité, de compétences et de rigueur professionnelle, d'assurance qualité et d'actions d'amélioration, ainsi que de communication des résultats.

## LES COMITÉS DE L'INFORMATION (« DISCLOSURE COMMITTEES »)

Le Président-Directeur Général et le Directeur Financier ont mis en place des Comités de l'information au niveau du Groupe et des Secteurs, afin de les assister dans l'évaluation de l'efficacité des contrôles et des procédures d'information du Groupe destinés à assurer que les informations importantes, financières ou non financières, appelées à être publiées, sont enregistrées, traitées, synthétisées et communiquées sans délai, que l'information appropriée est communiquée à la Direction, y compris au Président-Directeur Général et au Directeur Financier, pour permettre des décisions rapides concernant la publication de ces informations.

Le Comité de l'information du Groupe est constitué du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur de la Comptabilité, du Directeur du Contrôle de Gestion, du Directeur du Contrôle des Offres et des Projets et d'un membre de la Direction Générale de chacun des Secteurs.

Chaque Secteur a mis en place son propre Comité de l'information qui rend compte au Comité de l'information du Groupe des résultats de son examen des contrôles et procédures d'information du Groupe et de l'évaluation de leur efficacité au sein de son Secteur.

Le Comité de l'information s'est réuni à deux reprises au cours de l'exercice 2007/08 sous la présidence du Directeur Financier. Les comptes consolidés au 31 mars 2007, le rapport de gestion du Groupe, ainsi que toutes autres informations communiquées dans le rapport annuel ont été analysés. Les comptes semestriels consolidés au 30 septembre 2007 ont été revus. Les rapports des Comités de l'information des Secteurs ont été remis à chaque réunion. Lors des revues des comptes consolidés, le Comité a examiné les informations destinées à être publiées afin de les vérifier et de confirmer leur pertinence, leur exactitude, leur exhaustivité et leur contenu.

## LA DIRECTION FINANCIÈRE

La fonction financière contrôle les activités, opérations et projets, afin d'optimiser la rentabilité et la production de liquidités du Groupe, tout en fournissant une information fiable aux parties prenantes internes et externes.

En particulier, la Direction Financière du Groupe définit les principes et les règles financières du Groupe dans les domaines du contrôle des projets et des offres, du financement, de la trésorerie, du contrôle interne, de la comptabilité, de la fiscalité et du contrôle de gestion. Elle conçoit et pilote les principaux processus financiers (plan à trois ans, budget, revues d'activité), ainsi que les outils de remontée d'informations destinés à établir et à évaluer la performance des Secteurs, analyse la performance du Groupe et produit les états financiers consolidés.

Plus précisément, le Département Comptable et Contrôle de Gestion :

- définit le format, les indicateurs, le calendrier et les processus pour le plan à trois ans, le budget et les prévisions effectuées pour les besoins du Groupe, analyse la performance réelle et prévue du Groupe et gère le budget du Siège ;
- a la responsabilité de concevoir et de diffuser dans le Groupe les procédures comptables appropriées, de s'assurer qu'elles sont en conformité avec les lois et les normes comptables et de produire les états financiers consolidés du Groupe et ceux de la société mère, ainsi que l'information financière destinée aux parties prenantes externes.

En particulier :

- elle définit les procédures comptables du Groupe en conformité avec les IFRS,
- elle fournit aux Secteurs des directives relatives aux principes comptables,
- elle contrôle et examine la cohérence des données et leur conformité aux principes comptables du Groupe ;
- la fonction Trésorerie définit les règles et procédures concernant la gestion des liquidités, la couverture des risques de change, ainsi que les cautions et garanties. De plus, elle gère les risques associés (risques de marché, de liquidité, de change et de taux d'intérêt), les relations avec les filiales, la structure de centralisation de la trésorerie et le processus de compensation des flux internes ;
- la fonction Fiscale définit les règles et la planification fiscale d'ensemble pour le Groupe et assure le respect des règles en vigueur concernant les déclarations fiscales et le paiement des impôts.

## DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Une Direction des Systèmes d'Information (« DSI »), sous la Direction Financière, a été créée en octobre 2007, avec l'objectif de garantir un bon fonctionnement des systèmes d'information existants mais aussi de piloter l'évolution des systèmes d'une façon cohérente et efficace.

La DSI est responsable de la définition de la stratégie du Groupe ALSTOM concernant les systèmes d'information et coordonne la fonction Systèmes d'information.

Renforcer la gouvernance, réduire la complexité des systèmes d'information et simplifier l'organisation sont les priorités définies. Un nouveau modèle de gouvernance pour assurer plus de cohérence dans le développement des systèmes d'information du Groupe est mis en place, avec l'implication forte des Secteurs.

Des projets importants sont aussi en cours de déroulement, comme le développement d'un système intégré unique pour les Secteurs Power Systems et Power Service, et aussi pour le Secteur Transport, avec la mise en œuvre de solutions SAP, d'actions pour améliorer la sécurité des systèmes d'information qui ont été lancées, ainsi qu'un plan pour renforcer l'adéquation des systèmes d'information aux normes du contrôle interne.

## Procédures utilisées dans le cadre de la production des états financiers du Groupe et autres informations comptables et financières

Les comptes des Unités de reporting sont préparés conformément aux règles comptables du Groupe.

Les données sont ensuite ajustées, si nécessaire, pour produire les comptes sociaux et fiscaux locaux. Un logiciel de consolidation intégré est utilisé à la fois pour la remontée des informations de gestion et pour produire les états financiers du Groupe.

Les principaux processus de remontée d'information facilitent la consolidation des données financières destinée à la production des états financiers consolidés et des données prévisionnelles.

## NORMES COMPTABLES

Les états financiers consolidés sont préparés conformément aux normes IFRS adoptées par l'Union européenne. Les états financiers consolidés sont en conformité avec les règles comptables, comme détaillé dans la Note 3 des états financiers consolidés au 31 mars 2007.

## PROCESSUS DE CLÔTURE DES COMPTES

Les Unités de reporting produisent des états mensuels qui sont utilisés pour déterminer le résultat opérationnel, le flux de trésorerie et le bilan.

## RÔLE DE LA DIRECTION DU CONTRÔLE DE GESTION ET DE LA COMPTABILITÉ GROUPE

La liste des entités à consolider ou à intégrer par mise en équivalence/proportionnelle est dressée par la Direction du contrôle de gestion et de la comptabilité du Groupe. Cette Direction vérifie également la qualité des remontées d'information soumises par les Unités, en se concentrant principalement sur les éliminations des opérations internes, le traitement comptable des opérations de la période ayant un caractère

non récurrent, et les mouvements entre les bilans d'ouverture et de clôture utilisés pour préparer l'état relatif aux flux de trésorerie et les réconciliations entre entités juridiques et entités de reporting.

Cette Direction vérifie également les résultats des procédures, en particulier en matière de taux de change, d'éliminations internes, de transferts aux intérêts minoritaires et d'identification des effets des modifications dans le périmètre de consolidation.

Les états financiers consolidés du Groupe sont également analysés en détail, afin d'identifier et de vérifier les principales contributions par Secteur, Activité ou filiale, ainsi que la substance des transactions reflétées dans les comptes.

Les points clés au regard du contrôle interne sont la préparation et la validation des états donnant les variations des fonds propres et les flux de trésorerie.

## REPORTING FINANCIER

Les règles de principe et les procédures du Groupe concernant les remontées d'informations financières et comptables sont présentées dans le Manuel de contrôle interne et dans le Manuel de reporting et de comptabilité.

L'application et le respect de ces principes, règles et procédures sont sous la responsabilité de chaque Directeur Financier d'Unité. Tous les Directeurs Financiers d'Unité rapportent directement aux responsables financiers des Activités et Secteurs concernés et, en dernier lieu, au Directeur Financier du Groupe.

Les Directeurs Financiers d'Unités doivent s'assurer que les éléments qui sont fournis par les remontées d'information à travers le système de consolidation du Groupe, qui couvre tout le périmètre, sont parfaitement en ligne avec les informations appelées à être publiées, avec le résultat de la période considérée et avec la position financière à la fin de la période considérée, et il leur est demandé de le confirmer par écrit.

Plus précisément, des fiches d'autoévaluation annuelles comportant une liste récapitulative de vérifications à effectuer doivent être retournées à la Direction Comptable du Groupe, après signature individuelle par le Directeur Général et le Directeur Financier responsables. Cette liste couvre en particulier les réconciliations bancaires, les revues de projets, les mouvements de provisions, les opérations internes au Groupe, les instruments de couverture, les cautions et garanties, et les écritures comptables significatives. En outre, une liste récapitulative similaire doit également être signée par chaque Directeur Financier de Secteur.

Pour pouvoir établir des états financiers consolidés conformes aux normes IFRS, la Direction est amenée à procéder à certaines estimations et à retenir des hypothèses qu'elle considère comme réalistes et raisonnables. Ces estimations et hypothèses affectent le montant des actifs et passifs, les capitaux propres, le résultat, ainsi que le montant des actifs et passifs éventuels, tels que présentés à la date de clôture. La Direction revoit régulièrement ses estimations sur la base des informations dont elle dispose.

Pour plus d'informations sur l'utilisation des estimations, voir la Note 3.B aux comptes consolidés au 31 mars 2008.

La Direction examine régulièrement l'efficacité du contrôle interne sur les remontées d'information financière avec, en particulier, le souci d'assurer la ponctualité et l'exactitude des enregistrements des transactions et des actifs. En outre, elle vérifie que les opérations ont été enregistrées en accord avec les IFRS tels qu'ils sont appliqués par le Groupe et décrits dans le Manuel de reporting et de comptabilité qui définit les règles et procédures comptables du Groupe.

Paris, le 6 mai 2008

Le Président du Conseil d'administration

# Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société ALSTOM S.A., pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

## Exercice clos le 31 mars 2008

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société ALSTOM S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 mars 2008.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle

interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 7 mai 2008

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS  
Dominique Descours

ERNST & YOUNG ET AUTRES  
Gilles Puissochet

# Rémunération des mandataires sociaux et dirigeants

## RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

(Information en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce)

Les mandataires sociaux d'ALSTOM sont les douze administrateurs, dont le Président-Directeur Général, seul mandataire social dirigeant d'ALSTOM.

### La rémunération du Président-Directeur Général

La rémunération du Président-Directeur Général, décidée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, est constituée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Sur proposition du Président-Directeur Général et conformément aux recommandations AFEF/MEDEF, il a été décidé de maintenir inchangés la partie fixe de la rémunération du Président-Directeur Général et le plafond de sa rémunération variable pendant 3 ans à compter de l'exercice 2006/07, c'est-à-dire jusqu'à la fin de l'exercice 2008/09.

La part variable de la rémunération est liée à la réalisation d'objectifs fixés à l'avance pour l'exercice par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération. Ces objectifs sont constitués d'objectifs de performance du Groupe et d'objectifs qualitatifs spécifiques liés à la réalisation d'objectifs personnels. La réalisation des objectifs et le montant de la part variable sont ensuite déterminés par le Conseil qui approuve les comptes de l'exercice, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération après l'évaluation des performances du Président-Directeur Général.

Pour l'exercice 2007/08, les objectifs fixés sont, d'une part des objectifs financiers du Groupe – le cash flow libre, la marge opérationnelle, et le taux de marge du carnet de commandes – et d'autre part des objectifs spécifiques liés aux programmes d'actions et aux priorités de l'exercice.

Pour une réalisation conforme aux objectifs fixés, la rémunération variable représente 100 % de la rémunération fixe avec le montant de la part variable liée aux objectifs financiers représentant 60 % de la rémunération de base annuelle, et celui de la part liée aux objectifs

spécifiques, 40 % de celle-ci. Le montant de la part variable liée aux objectifs financiers peut varier dans une fourchette de 0 à 120 % de la rémunération fixe et le montant de la part variable lié aux objectifs spécifiques de 0 à 40 %, en fonction des réalisations. En conséquence, la rémunération variable s'inscrit dans une fourchette de 0 à 160 % du salaire de base annuel.

Pour l'exercice 2007/08, la rémunération brute fixe versée au Président-Directeur Général s'est élevée à € 1 035 000. Cette rémunération brute fixe, identique à celle de l'exercice précédent, sera inchangée pour l'exercice 2008/09.

Sa rémunération brute variable a représenté € 1 500 000, correspondant à 145 % de sa rémunération brute fixe pour une rémunération variable « cible » de 100 % (rémunération obtenue lorsque les réalisations sont strictement en ligne avec les objectifs fixés). Compte tenu de résultats financiers supérieurs aux objectifs fixés, la part correspondant aux objectifs financiers a été fixée par le Conseil à 105 % au sein de la fourchette 0 – 120 %, (contre 60 % si les réalisations avaient été strictement en ligne avec les objectifs). La part correspondant aux objectifs spécifiques a été fixée à 40 %, maximum de la fourchette 0 – 40 %.

Pour l'exercice précédent, la rémunération brute variable du Président-Directeur Général était de € 1 430 000 correspondant à 138 % de la rémunération brute fixe de cet exercice.

Le Président-Directeur Général a bénéficié d'une allocation d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites conditionnelles dans le cadre des plans décidés par le Conseil d'administration au cours de l'exercice (voir pages 189 et 193). Le Conseil d'administration a décidé que dans le cadre de ce plan, le Président-Directeur Général devra respecter une obligation de conservation d'actions issues des levées d'options et de l'attribution gratuite jusqu'à la fin de ses fonctions portant sur un nombre d'actions correspondant à 25 % du gain net théorique (après impôts et prélèvements sociaux) calculé à la date de chaque levée d'options s'agissant des options de souscription d'actions et à la date de l'attribution définitive des actions s'agissant des actions gratuites.

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature de € 5 794 par an.

Il bénéficie également d'un dispositif supplémentaire de retraite qui vise, comme pour les autres salariés en France concernés par ce niveau de rémunération, à procurer une pension annuelle équivalente à environ 1,2 % par année d'ancienneté, sur la fraction de

saalaire supérieure à huit fois le plafond de la sécurité sociale (soit € 1 733 792 sur l'année civile 2007) plafonnée à € 2 millions. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, ce plafond fait l'objet d'une revalorisation annuelle suivant l'évolution du salaire de référence utilisé pour la détermination de la retraite complémentaire AGIRC. Ce dispositif s'articule autour d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies. Les sommes versées dans le cadre du régime à cotisations définies pour l'exercice 2007/08 s'élèvent à € 20 772, montant pris en charge par ALSTOM. Au titre du régime à prestations définies, le montant des engagements pris en charge par le Groupe s'élève au 31 mars 2008 à € 1 653 808, montant incluant les indemnités légales de départ à la retraite.

Par ailleurs, le Président-Directeur Général bénéficie d'une couverture supplémentaire santé et d'un contrat d'assurance en cas de décès, dont les coûts sont supportés pour partie par ALSTOM.

Sauf faute grave de M. Patrick Kron, en cas de rupture de son mandat de Président-Directeur Général à l'initiative d'ALSTOM ou dans le cas où il déciderait à son initiative de quitter ses fonctions dans l'hypothèse de la prise de contrôle d'ALSTOM par un tiers, les termes de son mandat stipulent qu'il bénéficie d'une indemnité de rupture égale à deux années de sa dernière rémunération annuelle globale brute (part fixe plus part variable). Cet engagement, initialement autorisé par le Conseil d'administration le 26 juin 2007, a fait l'objet d'amendements autorisés par le Conseil le 6 mai 2008, afin de subordonner le versement de cette indemnité, en application des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007, à la condition que sur la période de trois ans précédant le jour de sa révocation ou de sa démission, la performance du cours de l'action ALSTOM soit supérieure au premier quartile de la performance du cours des valeurs composant l'indice CAC Industriels calculé par Euronext Paris. Le premier quartile correspond à la performance au-dessous de laquelle se situent 25 % des valeurs de l'indice. Cette comparaison sera effectuée à la date d'ouverture et à la date d'échéance de la période de trois ans, cette dernière correspondant au dernier jour de Bourse précédant le jour de la révocation ou de la démission permettant la constatation de ces cours de clôture. Le versement de l'indemnité sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration de la réalisation de cette condition de performance.

Cet engagement de même que les autres engagements dus ou susceptibles d'être dus, à raison de la cessation du mandat de Président-Directeur Général de M. Patrick Kron visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce autorisés par le Conseil d'administration dans ses séances des 26 juin 2007 et 6 mai 2008, sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale convoquée le 24 juin 2008 et sont présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

Les autres engagements dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation du mandat concernent le maintien du bénéfice du dispositif supplémentaire de retraite, dont bénéficient les autres salariés du Groupe en France dont la rémunération annuelle de base dépasse 8 fois le plafond de la sécurité sociale mentionné ci-dessus, ainsi

que le maintien des stock-options et des droits à attribution gratuite d'actions octroyés durant l'exécution du mandat dans les conditions suivantes.

Sauf faute grave de M. Patrick Kron, en cas de rupture de son mandat de Président-Directeur Général à l'initiative d'ALSTOM ou dans le cas où il déciderait à son initiative de quitter ses fonctions dans l'hypothèse de la prise de contrôle d'ALSTOM par un tiers, il aura également droit à l'acquisition ferme (« vesting ») de toutes les options attribuées à la fin de son mandat, ces options restant exerçables dans les conditions et selon les modalités prévues par le règlement de chaque plan d'options concerné. Il conservera également le droit à l'acquisition définitive de toutes les actions gratuites attribuées et non encore livrées à la fin de son mandat, dans les conditions et selon les modalités initialement prévues par le règlement de chaque plan d'attribution gratuite d'actions concerné.

## Les jetons de présence versés aux administrateurs

Les administrateurs ne perçoivent pas de rémunération autre que des jetons de présence. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2005, le Président du Conseil d'administration a renoncé à percevoir des jetons de présence.

Le montant maximum des jetons de présence pouvant être réparti au titre d'un exercice entre les membres du Conseil d'administration a été fixé à € 650 000 par l'assemblée générale mixte du 26 juin 2007. Ce montant est en ligne avec les pratiques de marché et se situe vers la moyenne des enveloppes des sociétés du CAC 40.

Les règles de répartition des jetons de présence sont décidées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération. Les principes fixés dans le règlement intérieur du Conseil sont qu'ils se composent d'une partie fixe et d'une partie variable proportionnelle à la participation des administrateurs aux séances du Conseil d'administration et des Comités, et que les Présidents des Comités bénéficient d'une partie fixe complémentaire. Partie fixe et partie variable sont payées pour moitié au cours de l'exercice et pour le solde au cours de l'exercice suivant.

Les règles de répartition appliquées au cours de l'exercice 2007/08 prévoyaient une partie fixe d'un montant de € 17 500 par administrateur – majoré d'une somme complémentaire de € 10 000 pour le Président du Comité d'audit et le Président du Comité de nominations et de rémunération, et une partie variable répartie à raison de € 2 500 par participation aux séances du Conseil et des Comités.

Sur la base de ces modalités, le montant total des jetons de présence versés au titre de l'exercice 2007/08 s'est élevé à € 428 750 (€ 365 000 au titre de l'exercice précédent), soit environ deux tiers de l'enveloppe autorisée. Parties fixe et variable ont été mises en paiement pour moitié au cours de l'exercice 2007/08 et pour le solde au cours de l'exercice 2008/09.



Après examen des pratiques des sociétés du CAC 40, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter, à compter de l'exercice 2008/09, le montant des jetons de présence dans les conditions suivantes :

- la rémunération fixe est portée à € 22 500 par administrateur ; elle est majorée d'une somme complémentaire de € 15 000 pour

le Président du Comité d'audit et de € 10 000 pour le Président du Comité de nominations et de rémunération ;

- la rémunération variable est portée à € 3 000 par participation aux séances du Conseil et des Comités.

## Évolution des rémunérations et avantages des mandataires sociaux

L'ensemble des rémunérations brutes et avantages de toute nature versés (ou dus) au titre de l'exercice 2007/08 et des deux exercices précédents par la Société et les sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, aux mandataires sociaux, figure dans le tableau ci-après :

(en €)	Montants dus au titre de l'exercice 2005/06 <sup>(1)</sup>	Montants dus au titre de l'exercice 2006/07 <sup>(2)</sup>	Montants dus au titre de l'exercice 2007/08 <sup>(3)</sup>
	Rémunération brute et avantages en nature/Jetons de présence *	Rémunération brute et avantages en nature/Jetons de présence *	Rémunération brute et avantages en nature/Jetons de présence *
Patrick Kron			
Rémunération fixe	935 000	1 035 000	1 035 000
Rémunération variable	1 300 000	1 430 000	1 500 000
Avantages en nature	5 010	5 729	5 794
Jetons de présence	-	-	-
<b>Total</b>	<b>2 240 010</b>	<b>2 470 729</b>	<b>2 540 794</b>
Jean-Paul Béchat	42 500	50 000	50 000
Candace Beinecke	37 500	40 000	42 500
Olivier Bouygues <sup>(4)</sup>	-	27 812	40 000
Georges Chodron de Courcel	37 500	35 000	37 500
Pascal Colombani	37 500	42 500	42 500
James B. Cronin <sup>(5)</sup>	37 500	40 000	11 875
Jean-Martin Folz <sup>(6)</sup>	-	-	23 125
Gérard Hauser	37 500	40 000	42 500
James W. Leng	42 500	47 500	50 000
Klaus Mangold <sup>(6)</sup>	-	-	23 125
Olivier Poupart-Lafarge <sup>(4) (7)</sup>	-	27 812	40 000
Alan Thomson <sup>(6)</sup>	-	-	25 625
Bouygues <sup>(8)</sup>	-	-	-

\* À compter du 1<sup>er</sup> avril 2005, le Président-Directeur Général a renoncé à percevoir des jetons de présence. Les autres administrateurs ne reçoivent que des jetons de présence.

(1) Inclut la rémunération variable et les jetons de présence afférents à l'exercice 2005/06 versés au cours de l'exercice 2006/07.

(2) Inclut la rémunération variable et les jetons de présence afférents à l'exercice 2006/07 versés au cours de l'exercice 2007/08.

(3) Inclut la rémunération variable et les jetons de présence afférents à l'exercice 2007/08 versés au cours de l'exercice 2008/09.

(4) Administrateur à compter du 28 juin 2006.

(5) Mandat ayant pris fin le 26 juin 2007.

(6) Administrateur à compter du 26 juin 2007.

(7) Mandat ayant pris fin le 18 mars 2008.

(8) Administrateur coopté le 18 mars 2008 en remplacement de M. Olivier Poupart-Lafarge et dont le représentant permanent est M. Philippe Marien.

## Montant des rémunérations effectivement versées aux mandataires sociaux durant l'exercice 2007/08

(Information en application de l'article L. 225-102-1 du Code de Commerce)

Le tableau ci-dessous présente conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, les montants bruts effectivement versés aux mandataires sociaux au cours de l'exercice 2007/08.

Pour le Président-Directeur Général, la rémunération variable au titre d'un exercice est versée au cours de l'exercice suivant. Ainsi, dans le tableau ci-dessous, la rémunération variable correspond à la rémunération variable au titre de l'exercice 2006/07 qui a été versée au cours de l'exercice 2007/08. S'agissant des jetons de présence répartis aux autres administrateurs, ils sont versés pour moitié au cours de l'exercice et pour le solde au cours de l'exercice suivant, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

(en €)	Montants versés au cours de l'exercice 2007/08				
	Rémunération brute fixe	Rémunération brute variable	Avantages en nature	Jetons de présence (2 <sup>e</sup> semestre exercice 2006/07) mis en paiement en avril 2007	Jetons de présence (1 <sup>er</sup> semestre exercice 2007/08) mis en paiement en octobre 2007
Patrick Kron	1 035 000	1 430 000	5 794	-	-
Jean-Paul Béchat	-	-	-	23 750	26 250
Candace Beinecke	-	-	-	16 250	23 750
Olivier Bouygues	-	-	-	16 250	23 750
Georges Chodron de Courcel	-	-	-	13 750	18 750
Pascal Colombani	-	-	-	18 750	23 750
James B. Cronin <sup>(1)</sup>	-	-	-	18 750	11 875
Jean-Martin Folz <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	4 375
Gérard Hauser	-	-	-	16 250	23 750
James W. Leng	-	-	-	21 250	28 750
Klaus Mangold <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	9 375
Olivier Poupart-Lafarge <sup>(3)</sup>	-	-	-	18 750	21 250
Alan Thomson <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	6 875
Bouygues <sup>(4)</sup>	-	-	-	-	-

(1) Mandat ayant pris fin le 26 juin 2007.

(2) Mandat commencé le 26 juin 2007.

(3) Mandat ayant pris fin le 18 mars 2008.

(4) Administrateur coopté le 18 mars 2008 en remplacement de M. Olivier Poupart-Lafarge et dont le représentant permanent est M. Philippe Marien.

## RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

La rémunération des membres du Comité exécutif, hors le Président-Directeur Général, est fixée annuellement par le Président-Directeur Général et revue par le Comité de nominations et de rémunération. Elle se compose d'une partie fixe et d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs fixés en début d'exercice.

Pour l'exercice 2007/08, la rémunération variable est liée d'une part à l'atteinte des objectifs du Groupe en termes de cash flow libre, de marge opérationnelle et de taux de marge sur le carnet de commandes, auxquels s'ajoutent, pour les Présidents de Secteur, les mêmes objectifs pour leur seul Secteur, et d'autre part, à la réalisation d'objectifs spécifiques à chaque Secteur ou fonction. Ces objectifs spécifiques se réfèrent aux programmes d'action prioritaires inscrits dans les budgets et plans stratégiques, et sont appréciés par le Comité de nominations et de rémunération. Pour une réalisation conforme aux objectifs fixés, les objectifs financiers représentent 30 % de la rémunération de base annuelle et les objectifs spécifiques 20 %. Les objectifs financiers peuvent varier dans une fourchette de 0 à 60 % et les objectifs spécifiques de 0 à 20 %, en fonction des réalisations. En conséquence, la rémunération variable s'inscrit dans une fourchette de 0 à 80 % de la rémunération fixe annuelle.

Les rémunérations globales sont fonction à la fois de la performance financière de la Société et des contributions des individus et des équipes. Elles sont basées sur les pratiques de l'industrie, sur des enquêtes de rémunération et sur les conseils de cabinets spécialisés internationaux.

Le montant global des rémunérations brutes dues aux membres du Comité exécutif, hors le Président-Directeur Général dont la rémunération est présentée en page 181, par la Société et les sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce au titre de l'exercice 2007/08, s'est élevé à € 4 316 400. La partie fixe représente € 2 435 900 (5 personnes concernées, membres du Comité exécutif au 31 mars 2008, hors le Président-Directeur Général) et la partie variable liée aux résultats de l'exercice 2007/08 représente € 1 880 500 (5 personnes concernées, membres du Comité exécutif au 31 mars 2008, hors le Président-Directeur Général).

Le montant total correspondant versé au titre de l'exercice 2006/07 aux membres du Comité exécutif, hors le Président-Directeur Général (6 personnes concernées, membres du Comité exécutif au 31 mars 2007, hors le Président-Directeur Général) était de € 4 303 999.

Les membres du Comité exécutif bénéficient de dispositifs supplémentaires de retraite dans les pays où ils sont basés (régime à prestations définies et régime à cotisations définies).

Le montant total des engagements pour les membres du Comité exécutif (hors le Président-Directeur Général) au titre des régimes à prestations définies s'élève à € 3 719 000 au 31 mars 2008, montant incluant les indemnités légales de départ à la retraite. Les sommes prises en charge par le Groupe dans le cadre du régime à cotisations définies pour l'exercice 2007/08, s'élèvent à € 93 387.

Il n'existe aucune somme provisionnée ou constatée aux fins de versements de quelconques avantages spécifiques au profit des membres du Comité exécutif (y compris le Président-Directeur Général), autres que des engagements de retraites.

# Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital

## PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS

### Politique d'attribution

La Société met en place, en principe chaque année, un plan d'options de souscription d'actions en France et à l'étranger, dans le cadre d'une autorisation donnée par l'assemblée générale des actionnaires.

Au cours de l'exercice 2007/08, le plan d'intéressement et de fidélisation sur le long terme mis en place combine pour la première fois l'attribution d'options de souscription et l'attribution gratuite d'actions conditionnelles (voir ci-après).

Les plans d'options sont décidés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération qui en examine l'ensemble des modalités ainsi que les critères d'attribution.

Les attributions ont lieu selon une périodicité régulière, à la fin du mois de septembre de chaque année.

Aux États-Unis, les bénéficiaires reçoivent, soit des options, soit des « *Stock Appreciation Rights* » (« SARs ») dont les caractéristiques sont similaires à celles des plans d'options mis en place simultanément, mais donnent droit au versement en espèces de la différence entre la valeur de l'action ALSTOM au moment de l'attribution et sa valeur à l'exercice. Les plans de SARs sont examinés par le Comité de nominations et de rémunération.

Les bénéficiaires des options et des SARs sont généralement sélectionnés parmi les Directeurs de centres de profits, les Directeurs fonctionnels, les Présidents de pays, les Directeurs de grands projets et plus généralement les titulaires de postes clés salariés d'ALSTOM et de ses filiales qui ont contribué de manière significative aux résultats d'ALSTOM.

En 2007, les bénéficiaires représentent environ 1 300 personnes correspondant à 2 % des effectifs du Groupe (taux constant depuis 2004).

En dehors des membres du Comité exécutif, le choix des bénéficiaires et le nombre des options attribuées tiennent compte du niveau des responsabilités et de la performance de chaque personne. Pour les membres du Comité exécutif, les attributions individuelles tiennent compte du niveau des responsabilités et sont en ligne avec les prati-

ques du marché. Elles sont consenties dans le cadre du plan mis en place annuellement ; les caractéristiques des options attribuées aux membres du Comité exécutif sont identiques à celles de l'ensemble des autres attributions.

Dans le cadre du plan mis en place au cours de l'exercice 2007/08, le Conseil d'administration a souhaité remplacer une partie de l'allocation d'options de souscription par une allocation à terme d'actions gratuites et soumettre la totalité des options et des actions attribuées à des conditions de performance et de présence dans le Groupe.

Le plan d'intéressement et de fidélisation sur le long terme (dénommé « LTI n° 10 ») ainsi décidé par le Conseil d'administration le 25 septembre 2007, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, présente la particularité de combiner attribution d'options de souscription d'actions, dans le cadre du plan d'options n° 10, et attribution d'actions gratuites, dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions 2007, et de conditionner l'exercice de la totalité des options et la livraison de la totalité des actions gratuites à des conditions de performance et de présence identiques (voir les caractéristiques de ces plans présentés en pages suivantes).

Aux États-Unis, dans le cadre de ce plan, un nombre limité de bénéficiaires ont reçu des SARs conditionnels en lieu et place des options, ce qui explique que les nombres des bénéficiaires d'options et d'actions gratuites ne soient pas strictement identiques.

Comparativement au plan d'options n° 9 mis en place en 2006, les attributions individuelles ont été réduites afin de prendre en compte l'augmentation de la valeur de l'action sur l'année écoulée. Le Plan 2007 porte sur un nombre total d'options (848 600 options consenties) et d'actions gratuites (126 000 droits à attribution consentis) conditionnelles représentant respectivement 0,6 % et 0,1 % du capital social au jour de l'attribution ; le plan d'attribution d'options en 2006 représentait environ 1,21 % du capital au jour de l'attribution.

Les membres du Comité exécutif (y compris le Président-Directeur Général) ont reçu, en 2007, 167 500 options et 6 000 actions conditionnelles, soit 17,8 % du nombre total d'options et d'actions gratuites attribuées et 320 000 options en 2006, soit 19 % du nombre total d'options attribuées.

La Société se réserve la possibilité dans le futur de mettre en place de nouveaux plans combinant l'attribution d'options (ou de SARs) et l'attribution gratuite d'actions, dans des proportions variant en fonction du niveau des responsabilités et de la performance des bénéficiaires.

## PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES OPTIONS

Pour chacun des plans, le prix d'exercice, fixé par le Conseil d'administration le jour où les options sont consenties, ne comporte aucune décote. Il correspond à la moyenne des vingt cours de Bourse ayant précédé la date du Conseil d'administration.

La durée de vie des plans d'options est de dix ans et les options ne sont généralement exerçables qu'à l'expiration d'une période de *vesting* de trois ans à compter de leur attribution. En France, les bénéficiaires doivent en outre conserver les actions souscrites jusqu'à l'expiration d'une période de quatre ans suivant la date d'attribution.

Depuis 2004, sur les quatre plans mis en place, trois subordonnent l'exercice de tout ou partie des options à l'atteinte des objectifs financiers du Groupe (plans n° 7, 9 et 10). En 2006 et en 2007, la totalité des options consenties sont conditionnelles (plans n° 9 et 10). Ces conditions sont présentées dans le tableau ci-après. Le plan n° 9 consenti le 28 septembre 2006 conditionnait l'exercice de 100 % des options à l'atteinte d'une marge opérationnelle 2007/08 supérieure à 7,5 %. Cette condition étant remplie, la totalité des options seront exerçables à compter du 28 septembre 2009.

La Société pourra continuer de soumettre tout ou partie des futures attributions à des conditions de performance liées aux objectifs financiers du Groupe.

L'exercice des options est en outre soumis à la condition de présence du bénéficiaire dans le Groupe, sauf exception. Les plans n° 6, 7, 8 et 9 autorisent un exercice anticipé, avant l'expiration de la période de *vesting* de trois ans, dans certaines situations de changement de contrôle, dont notamment la réalisation d'une offre publique d'achat et/ou d'échange sur les titres de la Société.

## OBLIGATIONS DE CONSERVATION APPLICABLES AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF – RÈGLES DE CONDUITE

En application de la réglementation en vigueur, le Conseil d'administration a arrêté les règles de conservation applicables au Président-

Directeur Général dans le cadre du plan d'options de souscription n° 10 et du plan d'attribution gratuite d'actions conditionnelles consentis le 25 septembre 2007, qu'il a étendues aux autres membres du Comité exécutif.

Les membres du Comité exécutif doivent ainsi conserver au nominatif, pendant toute la durée de leurs fonctions, un nombre d'actions issu des levées d'options et de l'attribution gratuite consenties le 25 septembre 2007 correspondant à 25 % du gain net théorique (après impôt et prélèvements sociaux) calculé à la date de chaque levée d'options et à la date de l'attribution définitive des actions gratuites.

Par ailleurs, les règles de conduite applicables au sein du Groupe interdisent toute cession d'actions, y compris celles provenant de l'exercice de stock-options, durant les périodes de 30 jours calendaires précédant la publication des résultats annuels et semestriels d'ALSTOM (cette période étant réduite à 15 jours calendaires s'agissant des résultats trimestriels) et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date à laquelle l'information a été rendue publique, ainsi qu'en cas de détention d'information privilégiée et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date à laquelle l'information a été rendue publique.

## Résumé des principales caractéristiques des plans d'options consentis

Au 31 mars 2008, le nombre total d'options pouvant être levées au titre de l'ensemble des plans existants représente 3,45 % du capital à la même date.

Le plan d'options de souscription d'actions conditionnelles mis en place au cours de l'exercice dans le cadre du plan LTI n° 10, porte sur un nombre maximal de 848 600 actions à émettre (hors ajustements ultérieurs éventuels) correspondant à environ 0,6 % du capital de la Société à la date d'attribution.

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'options mis en place par ALSTOM et en cours de validité sont résumées dans le tableau ci-après et il n'existe pas de plan d'options mis en place par d'autres sociétés du Groupe donnant droit à l'acquisition d'actions ALSTOM.

	Plan n° 3	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7 (options conditionnelles)	Plan n° 8	Plan n° 9 (options conditionnelles)	Plan n° 10 inclus dans le plan LTI n° 10 (options conditionnelles)
Date d'assemblée	24 juil. 2001	24 juil. 2001	24 juil. 2001	9 juil. 2004	9 juil. 2004	9 juil. 2004	26 juin 2007
Date du Conseil	24 juil. 2001	8 janv. 2002	7 janv. 2003	17 sept. 2004	27 sept. 2005	28 sept. 2006	25 sept. 2007
Prix d'exercice initial <sup>(1)</sup>	€ 1 320,00	€ 523,60	€ 240	€ 17,20	€ 35,75	€ 74,66	€ 135
Prix d'exercice ajusté <sup>(2) (3)</sup>	€ 819,20	€ 325,20	€ 154,40	€ 17,20	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	24 juil. 2002	8 janv. 2003	7 janv. 2004	17 sept. 2007	27 sept. 2008	28 sept. 2009	25 sept. 2010
Date d'expiration	23 juil. 2009	7 janv. 2010	6 janv. 2011	16 sept. 2014	26 sept. 2015	27 sept. 2016	24 sept. 2017
Nombre initial de bénéficiaires	1 703	1 653	5	1 007	1 030	1 053	1 196
Nombre initial d'options (ajusté le cas échéant) <sup>(2) (3)</sup>	164 490	166 695	47 414	2 783 000	1 401 500	1 683 750	848 600
Nombre total d'options exercées	0	0	0	1 631 862	33 500	27 500	0
Nombre total d'options annulées <sup>(2) (3)</sup>	83 147	83 925	7 773	233 500	59 000	42 500	1 900
Nombre d'options restant à lever au 31 mars 2008 <sup>(2) (3)</sup>	81 343	82 770	39 641	917 638	1 309 000	1 613 750	846 700
Pourcentage du capital au 31 mars 2008 susceptible d'être créé	0,057 %	0,058 %	0,028 %	0,646 %	0,924 %	1,139 %	0,597 %
Nombre d'actions pouvant être souscrites par les membres du Comité exécutif <sup>(2) (3)</sup>	2 016	2 739	38 863	79 500	232 500	292 500	167 500
Modalités d'exercice / Conditions de performance <sup>(4)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un tiers des options exerçables à partir du 24 juillet 2002</li> <li>• Deux tiers des options exerçables à partir du 24 juillet 2003</li> <li>• La totalité des options exerçables à partir du 24 juillet 2004</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un tiers des options exerçables à partir du 8 janvier 2003</li> <li>• Deux tiers des options exerçables à partir du 8 janvier 2004</li> <li>• La totalité des options exerçables à partir du 8 janvier 2005</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un tiers des options exerçables à partir du 7 janvier 2004</li> <li>• Deux tiers des options exerçables à partir du 7 janvier 2005</li> <li>• La totalité des options exerçables à partir du 7 janvier 2006</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % des options exerçables depuis le 17 septembre 2007 suite à la réalisation des conditions suivantes : L'exercice de 50 % des options était conditionné à l'atteinte de deux objectifs à la clôture de l'exercice 2005/06, qui ont été réalisés : un cash flow libre du Groupe positif et une marge opérationnelle du Groupe supérieure ou égale à 5 % en normes IFRS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % des options exerçables à partir du 27 septembre 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % des options exerçables à partir du 28 septembre 2009 si la Marge 2007/08 du Groupe (« Marge 2007/08 ») est supérieure à 7,5 %.</li> <li>• 80 % des options exerçables si la Marge 2007/08 se situe entre 7 % (inclus) et 7,5 % (exclus).</li> <li>• 40 % des options exerçables si la Marge 2007/08 est inférieure à 7 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % des options exerçables à partir du 25 septembre 2010 si la Marge 2009/10 du Groupe (« Marge 2009/10 ») est supérieure ou égale à 8,5 %.</li> <li>• 80 % des options exerçables si la Marge 2009/10 se situe entre 8 % (inclus) et 8,5 % (exclus).</li> <li>• 40 % des options exerçables si la Marge 2009/10 est comprise entre 7,5 % (inclus) et 8 % (exclus).</li> <li>• aucune option exerçable si la Marge 2009/10 est inférieure à 7,5 %.</li> </ul>

(1) Prix sans décote correspondant au cours moyen de l'action pendant les vingt séances de Bourse ayant précédé la tenue du Conseil d'administration ayant décidé le plan. Pour les plans n° 3, 5, 6 et 7, les prix d'exercice d'origine ont été multipliés par 40 pour tenir compte du regroupement des actions de la Société réalisé le 3 août 2005.

(2) Les plans d'options n° 3, 5 et 6 ont fait l'objet d'un ajustement légal suite à la réalisation des opérations sur le capital intervenues en 2002, 2003 et août 2004.

(3) Les plans d'options n° 3, 5, 6 et 7 ont été ajustés pour prendre en compte l'opération de regroupement des actions de la Société réalisée le 3 août 2005 effectuée à raison d'une action nouvelle de € 14 de nominal pour 40 actions anciennes de € 0,35 de nominal.

(4) L'exercice est également subordonné à des conditions de présence dans le Groupe sauf exception prévue par le plan.

## Options de souscription consenties aux mandataires sociaux d'ALSTOM au cours de l'exercice 2007/08 et options levées par ces derniers

### OPTIONS CONSENTIES

Le nombre total d'options attribuées au titre du plan n° 10 à M. Patrick Kron, Président-Directeur Général et seul mandataire social dirigeant d'ALSTOM, s'élève à 57 500 options.

Les options consenties au titre du plan n° 10 à l'ensemble des bénéficiaires du plan ont été valorisées par un expert indépendant à € 20 668 588. Sur cette base, la valorisation de l'attribution individuelle à M. Patrick Kron s'élève à € 1 679 000, soit 8,12 % de la charge comptable totale.

Aucune option n'a été attribuée par la Société à d'autres mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2007/08 ou au titre des plans antérieurs mis en place par la Société.

### OPTIONS LEVÉES

M. Patrick Kron a exercé au cours de l'exercice la totalité des 187 500 options dont il avait bénéficié au titre du plan n° 7 attribué en 2004, donnant droit à la souscription de 187 500 actions.

## Récapitulatif du nombre d'options détenues par M. Patrick Kron à la clôture de l'exercice 2007/08

	Nombre d'options	Prix d'exercice unitaire (en €)	Date d'échéance des options
Plan n° 6	29 146	€ 154,40	06/01/2011
Plan n° 8	95 000	€ 35,75	26/09/2015
Plan n° 9	120 000 *	€ 74,66	27/09/2016
Plan n° 10	57 500 **	€ 135	24/09/2017

\* Dont 72 000 options conditionnelles (condition réalisée au 31 mars 2008).

\*\* 100 % des options sont conditionnelles et assorties d'une obligation de conservation d'une partie des actions souscrites par M. Kron jusqu'à l'expiration de ses fonctions.

## Options de souscription consenties au cours de l'exercice 2007/08 aux dix salariés non mandataires sociaux d'ALSTOM ayant reçu les plus importantes attributions

Le nombre total d'options conditionnelles attribuées au titre du plan n° 10 aux dix salariés non mandataires sociaux ayant reçu les plus importantes attributions s'élève à 132 500 options.

## Options de souscription d'actions levées au cours de l'exercice 2007/08 pour les dix salariés non mandataires sociaux d'ALSTOM dont le nombre d'options ainsi exercées est le plus élevé

	Nombre d'actions souscrites	Prix moyen pondéré <sup>(1)</sup> (en €)
Nombre total d'options levées durant l'exercice par les 10 premiers salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi souscrites est le plus élevé	253 000	17,20

(1) Il s'agit d'options du plan n° 7 dont le prix d'exercice est € 17,20 par action.

## PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

### Politique d'attribution

Les plans d'attribution gratuite d'actions sont décidés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération qui en examine l'ensemble des modalités ainsi que les critères d'attribution. Tout comme les attributions d'options et de SARs, les attributions gratuites d'actions ont pour but de motiver, fidéliser et récompenser les salariés et les associer aux performances futures de la Société à travers l'évolution de la valeur de l'action.

Trois plans d'attribution gratuite d'actions ont été mis en place par la Société dont un dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié « ALSTOM Sharing 2007 ».

Les actions sont généralement attribuées à l'issue d'une période d'acquisition, qui est de deux ans en France ou de quatre ans hors de France, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance et de présence dans le Groupe.

Les actions doivent ensuite être conservées au moins deux ans par les attributaires qui sont résidents français ou soumis à un régime de Sécurité sociale français à la date d'attribution définitive des actions.

## Le Plan 2006

Ce plan consiste en une attribution gratuite, au terme d'une période de deux ans, de douze actions à tous les salariés du groupe ayant six mois d'ancienneté, qui était conditionnée à la réalisation des deux objectifs clés pour l'exercice 2005/06 – une marge opérationnelle de 5 % (en normes IFRS) et un cash flow libre positif. Le Conseil d'administration, agissant dans le cadre des autorisations de l'assemblée générale mixte du 12 juillet 2005, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, faisant suite à sa décision de principe du 16 novembre 2005 de procéder à une telle attribution, a constaté, le 16 mai 2006, la réalisation des conditions de performance et décidé la mise en œuvre de l'attribution dont il a fixé l'ensemble des termes et conditions.

Les modalités initialement fixées par le Conseil prévoyaient la livraison définitive des actions le 19 mai 2008 au terme d'une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation des actions de deux ans.

Le Conseil a également décidé que, dans les pays dans lesquels cette attribution s'avérerait difficile voire impossible, l'équivalent en espèces de ces douze actions serait versé à terme aux salariés.

Au total, lors de l'attribution, 57 305 personnes étaient bénéficiaires du Plan 2006.

Au cours de l'exercice 2007/08, le Conseil d'administration a mis en œuvre la décision de l'assemblée générale mixte du 26 juin 2007 d'offrir aux bénéficiaires salariés de filiales non françaises dans certains pays la possibilité d'opter pour une extension de deux à quatre ans de la période d'acquisition des actions non suivie d'une période de conservation des actions (sauf si le bénéficiaire est résident français ou soumis à un régime de Sécurité sociale française à la date d'attribution).

Ainsi, selon les pays, les actions seront définitivement livrées aux bénéficiaires, soit le 19 mai 2008 à l'issue de la période d'acquisition initiale de deux ans (qui sera suivie d'une période de conservation de deux ans), soit le 19 mai 2010 à l'issue d'une période d'acquisition de quatre ans sans période de conservation, sous réserve que le bénéficiaire fasse toujours partie du Groupe ALSTOM à l'issue de la période d'acquisition.

Il s'agit dans chaque cas, d'actions nouvelles qui seront créées lors de leur attribution définitive par prélèvement sur les réserves.

Sur la base des informations connues à ce jour :

- 38 617 personnes ont reçu le 19 mai 2008, livraison de douze actions soit 463 404 actions créées le 19 mai 2008 ; ces actions seront cessibles à compter du 20 mai 2010 ;
- 4 750 personnes, réparties dans 9 pays devraient recevoir le 20 mai 2010 livraison de 12 actions librement cessibles, soit un maximum de 57 000 actions pouvant être créées à cette date ;
- 10 267 personnes, réparties dans 42 pays, devraient recevoir l'équivalent espèces de ces 12 actions évalué et versé à terme à l'issue d'une période 4 ans, le 16 mai 2010.

Le coût de ce programme d'attribution d'actions gratuites a été intégralement provisionné dans les comptes de l'exercice 2005/06.

## Le Plan 2007

Le 25 septembre 2007, le Conseil d'administration, agissant dans le cadre de l'autorisation de l'assemblée générale mixte des Actionnaires du 26 juin 2007 et sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, a décidé un plan de motivation et de fidélisation sur le long terme d'un certain nombre de cadres du Groupe, comportant une attribution d'options de souscription d'actions conditionnelles (plan d'options n° 10) et une attribution gratuite conditionnelle d'actions de la Société.

Comme les options de souscription d'actions, l'attribution gratuite définitive des actions aux bénéficiaires est subordonnée à la réalisation de conditions de performance du Groupe constatée à la clôture de l'exercice 2009/10 et à des conditions de présence dans le Groupe, sauf exception prévue par le plan.

Le plan conditionne ainsi l'attribution définitive de 100 % des actions à l'atteinte d'une marge opérationnelle 2009/10 supérieure à 8,5 %. Si la marge opérationnelle 2009/10 du Groupe se situe entre 8 % (inclus) et 8,5 % (exclus), 80 % des actions seront définitivement attribuées, ce pourcentage étant réduit à 40 % si la marge opérationnelle est comprise entre 7,5 % (inclus) et 8 % (exclus) et aucune action n'étant attribuée si la marge était inférieure à 7,5 %.

Sous réserve de la satisfaction des conditions fixées, l'attribution définitive des actions pourra intervenir, sauf cas d'attribution définitive anticipée, à l'issue d'une période d'acquisition prenant fin, pour les bénéficiaires résidents français, au jour de la publication des résultats consolidés du Groupe pour l'exercice 2009/10, et pour les bénéficiaires non résidents français, quatre ans après la date d'attribution par le Conseil sous réserve que le bénéficiaire fasse toujours partie du Groupe ALSTOM sauf exception prévue par le plan. Pour les résidents français et/ou les personnes soumises à un régime de Sécurité sociale français, la période d'acquisition sera suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.



L'attribution gratuite porte sur un nombre maximal de 126 000 actions nouvelles à émettre (hors ajustements ultérieurs éventuels), correspondant à environ 0,10 % du capital de la Société à la date d'attribution.

En ce qui concerne le Président-Directeur Général et les autres membres du Comité exécutif, le Conseil d'administration a décidé qu'ils devraient conserver pendant la durée de leurs fonctions un nombre d'actions attribuées correspondant à 25 % du gain net théorique (après impôts et prélèvements sociaux) à la date de l'attribution définitive des actions.

Les caractéristiques de cette attribution sont résumées en page 192.

Comme cela a été le cas dans le passé, la Société pourra décider de soumettre tout ou partie des futures attributions à des conditions de performance liées aux objectifs financiers du Groupe en complément, éventuellement, d'autres conditions.

## Le plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice de souscripteurs hors de France de l'offre « ALSTOM Sharing 2007 »

Dans le cadre du plan d'actionnariat « ALSTOM Sharing 2007 » réservé aux salariés et anciens salariés du Groupe dans 19 pays, dont la France, mis en œuvre au cours de l'exercice 2007/08, le Conseil d'administration a décidé que les souscripteurs hors de France de la formule dite « à effet de levier » recevraient en lieu et place de l'abondement offert aux souscripteurs de cette formule en France, des actions gratuitement attribuées par la Société, à raison d'une action gratuite pour chaque part de FCPE ou action souscrite, selon le cas, par le participant avec son apport personnel dans le cadre de cette formule, et dans la limite de 4 actions gratuites par souscripteur.

Après avoir constaté la réalisation de l'augmentation de capital réservée aux adhérents du plan d'épargne Groupe ALSTOM et de l'augmentation de capital réservée à la société Sharing Plus dans le cadre de l'offre ALSTOM Sharing 2007, le Conseil d'administration, agissant dans le cadre des pouvoirs lui ayant été conférés par l'assemblée générale réunie le 26 juin 2007, a décidé le 18 mars 2008 de mettre en œuvre cette attribution gratuite dont il avait décidé le principe le 25 septembre 2007, et, en conséquence, décidé qu'il serait attribué gratuitement un nombre maximum de 51 336 actions nouvelles de € 14 de valeur nominale à émettre par la Société, aux souscripteurs de la formule à « effet de levier » de l'offre ALSTOM Sharing Plus 2007 en Australie, Allemagne, Belgique, au Brésil, Canada, en Chine, Espagne, aux États-Unis, en Inde, Italie, Malaisie, au Mexique, aux Pays-Bas, en Pologne, au Portugal, au Royaume-Uni, en Suède, et en Suisse dans les proportions mentionnées ci-dessus.

Ces actions gratuites seront livrées le 1<sup>er</sup> juillet 2013 à l'issue de la période d'acquisition qui s'achèvera le 30 juin 2013, sous réserve que le salarié fasse toujours partie du Groupe ALSTOM sauf exception prévue par le plan. Elles seront librement cessibles sauf pour les bénéficiaires qui seraient résidents français ou soumis à un régime de Sécurité sociale français à la date de livraison des actions, pour lesquels la période d'acquisition sera suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.

Il s'agit d'actions nouvelles qui seront créées lors de leur attribution définitive par prélèvement sur les réserves.

## Résumé des caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions en cours de validité

	Plan 2006 (attribution conditionnelle)	Plan 2007 (LTI n° 10) (attribution conditionnelle)	Plan ALSTOM Sharing 2007
Date d'assemblée	12 juillet 2005	26 juin 2007	26 juin 2007
Date du Conseil	16 nov. 2005 – 16 mai 2006/18 mars 2008	26 sept. 2007	26 sept. 2007 – 18 mars 2008
Nombre initial de bénéficiaires	57 305 personnes dont 47 038 bénéficiaires d'actions et 10 267 bénéficiaires de l'équivalent espèces	1 289 bénéficiaires	13 400 bénéficiaires exclusivement hors de France
Nombre initial de droits à attribution d'actions	564 456 actions	126 000 actions	51 336 actions
Nombre de droits à attribution d'actions subsistant au 31 mars 2008	520 404 actions	123 380 actions	51 336 actions
Attribution définitive des actions	- Le 19 mai 2008 pour 463 404 actions - Le 19 mai 2010 pour 57 000 actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>pour les bénéficiaires des sociétés françaises : le cinquième jour ouvré suivant le jour de publication des comptes consolidés 2009/10 (soit en mai 2010)</li> <li>pour les bénéficiaires des sociétés hors de France : 26 septembre 2011</li> </ul>	Le 1 <sup>er</sup> juillet 2013
Pourcentage du capital au 31 mars 2008 susceptible d'être créé	0,37 %	0,09 %	0,04 %
Nombre d'actions pouvant être livrées aux membres du Comité exécutif	60 actions	6 000 actions	4 actions
Conditions de performance <sup>(1)</sup>	Attribution mise en œuvre suite à la constatation d'une marge opérationnelle de 5 % et d'un cash flow libre positif à la clôture de l'exercice 2005/06.	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % des actions livrées si la Marge opérationnelle 2009/10 du Groupe (« Marge 2009/10 ») est supérieure ou égale à 8,5 %</li> <li>80 % des actions livrées si la Marge 2009/10 se situe entre 8 % (inclus) et 8,5 % (exclus)</li> <li>40 % des actions livrées si la Marge 2009/10 est comprise entre 7,5 % (inclus) et 8 % (exclus)</li> <li>aucune action livrée si la Marge 2009/10 est inférieure à 7,5 %</li> </ul>	N/A
Période de conservation des actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les actions attribuées le 19 mai 2008 : 2 ans</li> <li>Pour les actions attribuées le 19 mai 2010 : néant (sauf exception prévue par le plan)</li> </ul>	2 ans, sauf pour les actions qui seront attribuées le 26 septembre 2011 sauf exception prévue dans le plan <sup>(2)</sup>	Néant (sauf exception prévue dans le plan)

(1) Les attributions définitives ont également été subordonnées à des conditions de présence dans le Groupe sauf exception prévue par le plan.

(2) Une obligation spécifique de conservation s'applique aux membres du Comité exécutif (voir page 191).

## Actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux d'ALSTOM au cours de l'exercice 2007/08

Le nombre total d'actions gratuites conditionnelles attribuées au titre du Plan 2007 à M. Patrick Kron, Président-Directeur Général et seul mandataire social dirigeant d'ALSTOM, s'élève à 1 000 actions.

Les actions gratuites consenties au titre du Plan 2007 à l'ensemble des bénéficiaires du plan, ont été valorisées par un expert indépendant à € 13 239 264. Sur cette base, la valorisation de l'attribution individuelle à M. Patrick Kron s'élève à € 105 000 soit 0,79 % de la charge comptable totale.

Il n'y a eu aucune autre attribution gratuite d'actions à des mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2007/08 ou au titre du Plan 2006 mis en place par la Société.

## Récapitulatif du nombre de droits à attribution gratuite d'actions dont bénéficie M. Patrick Kron à la clôture de l'exercice 2007/08

Plan	Nombre d'actions gratuites	Valorisation unitaire (en €)	Date d'attribution définitive des actions
Plan 2007*	1 000 *	€ 105	Cinquième jour ouvré suivant le jour de la publication des comptes consolidés 2009/10

\* Attribution entièrement conditionnelle et assortie d'une obligation de conservation d'une partie des actions par M. Kron jusqu'à l'expiration de ses fonctions.

## Actions gratuites attribuées au cours de l'exercice 2007/08 aux dix salariés non mandataires sociaux d'ALSTOM ayant reçu les plus importantes attributions

Le nombre total d'actions gratuites conditionnelles attribuées au titre du Plan 2007 aux dix salariés non mandataires sociaux ayant reçu les plus importantes attributions s'élève à 7 400 actions.

Le nombre total d'actions gratuites attribuées au titre de l'offre « ALSTOM Sharing 2007 » aux dix salariés non mandataires sociaux ayant reçu les plus importantes attributions s'élève à 40 actions.

## PARTICIPATION, INTÉRESSEMENT ET PLAN D'ÉPARGNE

Toutes les sociétés françaises du Groupe concernées par la loi du 7 novembre 1990 ont signé des accords de participation. Les sommes versées au titre de la participation légale des salariés en France au cours des trois derniers exercices sont les suivantes :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2005	2006	2007
Participation des salariés	1	9,3	12,5

Une dizaine de filiales françaises ont signé un accord d'intéressement, à ce jour. Les sommes versées au titre de l'intéressement pour l'exercice 2007/08 ne sont pas à ce jour connues, car leur montant dépend de critères définis dans le cadre d'accords spécifiques à chaque filiale, dont les résultats sont connus dans les six mois de la clôture de l'exercice, soit au 30 septembre de chaque année. Les sommes versées au titre de l'intéressement au cours des trois derniers exercices sont les suivantes :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2005	2006	2007
Intéressement des salariés	9,5	15,6	25,5

Depuis son introduction en Bourse, ALSTOM a procédé à quatre augmentations de capital réservées aux salariés adhérents au plan d'épargne d'entreprise. La première réalisée de manière concomitante à l'introduction en Bourse avait donné lieu en 1998 à la création de 2 941 869 actions émises au prix de FRF 167 par action (correspondant, après le regroupement d'actions effectué le 3 août 2005, à l'équivalent de 73 546 actions nouvelles émises au prix de € 1 018,36 par action).

Au cours de l'exercice 2000/01, ALSTOM a procédé en août 2000 à une augmentation de capital réservée, qui a donné lieu à la création de 1 689 056 actions de € 6 de valeur nominale, émises au prix de € 24 par action (soit l'équivalent, après regroupement, de 42 226 actions nouvelles au prix de € 960 par action). Ces deux opérations ont été directement souscrites par les salariés.

En novembre 2004, une nouvelle augmentation de capital a été offerte aux salariés (et anciens salariés) dans huit pays dont la France. Environ 13 000 salariés ont souscrit à cette augmentation de capital, au travers d'un fonds commun de placement en France, et par voie de souscription directe hors de France. Elle s'est traduite par la souscription de 49 814 644 actions de € 0,35 de valeur nominale émises au prix unitaire de € 0,35 (soit l'équivalent, après regroupement, de 1 245 366 actions nouvelles au prix de € 14 par action), offertes à la souscription avec un abondement (pour les seuls salariés) de € 0,135 par action ancienne plafonné à un montant de € 810 par souscripteur.

Au cours de l'exercice 2007/08, un nouveau plan d'actionnariat dénommé « ALSTOM Sharing 2007 » réservé aux salariés (et anciens salariés) du Groupe ayant trois mois d'ancienneté, a été proposé dans 19 pays dont la France, soit environ 90 % de l'effectif du Groupe. Au total, 1 million d'actions ont été offertes dans le cadre d'une formule dite « à effet de levier » et d'une formule dite « classique », l'offre de souscription d'actions étant faite dans le cadre du plan d'épargne Groupe ALSTOM (« PEG »).

Environ 32 % de l'effectif permanent éligible du Groupe (soit environ 18 800 salariés) ont souscrit à cette augmentation de capital soit en direct, soit par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (« FCPE »), en fonction des pays. Elle s'est traduite par la souscription de 350 012 actions d'une valeur nominale de € 14 chacune, représentant un montant nominal d'augmentation de capital de € 4 900 168, émises au prix unitaire de € 113,93 par action faisant ressortir une décote de 20 % par rapport à la moyenne des cours de l'action pendant les vingt jours de Bourse ayant précédé la fixation du prix.

Les actions souscrites sont indisponibles jusqu'au 30 juin 2013 sauf cas de déblocage anticipé.

En France, les salariés ont bénéficié dans la formule dite « à effet de levier » d'un abondement pour un montant correspondant au montant de leur contribution personnelle limitée à la souscription de 4 actions au prix de souscription. Hors de France, cet abondement a

été remplacé par des actions gratuitement attribuées par le Conseil d'administration réuni le 18 mars 2008, à raison d'une action gratuite pour chaque part de FCPE ou action souscrite par le participant dans le cadre de la formule dite « à effet de levier », dans la limite d'un maximum de 4 actions gratuites par participant. Ces actions seront livrées le 1<sup>er</sup> juillet 2013. (Voir page 191 concernant cette attribution gratuite).

Dans le cadre de la formule dite « à effet de levier », l'effet de levier apporté par la banque partenaire, a pris, dans certains cas, la forme d'une attribution de *Stock Appreciation Rights* (SAR) par l'employeur. En conséquence, l'opération a donné lieu à une augmentation de capital réservée à la société Sharing Plus, société détenue par l'établissement de crédit intervenant à la demande de la Société pour la mise en place de l'offre dite « à effet de levier » dans certains pays hors de France, portant sur la souscription de 256 808 actions d'une valeur nominale de € 14 chacune, émises au prix unitaire de € 113,93, représentant un montant nominal d'augmentation de capital de € 3 595 312.

La réalisation de ces augmentations de capital est intervenue le 20 février 2008.

Au 31 mars 2008, les salariés et anciens salariés du Groupe détiennent environ 1,09 % du capital de la Société directement ou au travers d'un Fonds Commun de Placement.

## ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET DES PERSONNES MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2007/08

Les opérations suivantes ont fait l'objet de déclarations à l'AMF :

Déclarant	Instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations
Patrick Kron, Président-Directeur Général	Actions	Souscription	4	€ 3 225 000
	Actions	Échange (143 actions contre 4 560 obligations remboursables en actions)	1	-
Candace Beinecke, Administrateur	Actions	Acquisition	1	€ 28 535
Pascal Colombani, Administrateur	Actions	Acquisition	2	€ 27 247
Walter Graenicher, Membre du Comité exécutif, Président du Secteur Power Service	Actions	Souscription	4	€ 688 000
	Actions	Cession	4	€ 5 678 300
Gérard Hauser, Administrateur	Actions	Acquisition	1	€ 27 000
James W. Leng, Administrateur	Actions	Acquisition	1	€ 71 897
Philippe Mellier, Membre du Comité exécutif, Président du Secteur Transport	Actions	Souscription	2	€ 954 600
Henri Poupart-Lafarge, Membre du Comité exécutif, Directeur financier	Actions	Souscription	3	€ 774 000
Bouygues S.A, Administrateur	Actions	Acquisition	2	€ 14 453 594,20

# Conventions et engagements réglementés

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008, le Conseil d'administration réuni le 26 juin 2007 a décidé, lors du renouvellement des mandats de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de M. Patrick Kron, de maintenir les engagements antérieurs dont bénéficiait M. Patrick Kron (sauf faute grave de sa part) en cas de rupture de son mandat à l'initiative de la Société ou à son initiative suite à un changement de contrôle, dont le versement d'une indemnité de rupture.

Le Conseil d'administration réuni le 6 mai 2008 a ensuite autorisé les modifications des termes de l'engagement relatif à l'indemnité de rupture, afin de le mettre en conformité avec les dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007 qui subordonnent le versement d'une telle indemnité à la constatation de « conditions liées aux performances du bénéficiaire ».

Ces engagements sont présentés en page 182 de cette section.

Ces engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, de même que la convention conclue au cours de l'exercice 2006/07 et ayant continué à produire ses effets au cours de l'exercice 2007/08, ont été transmis aux Commissaires aux comptes qui présenteront, conformément aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, leur rapport spécial à l'assemblée générale des actionnaires convoquée le 24 juin 2008. Le rapport spécial figure en page 142.

# Commissaires aux comptes

## COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

### Ernst & Young et Autres

représenté par Monsieur Gilles Puissochet  
41, rue Ybry  
92576 Neuilly-sur-Seine cedex

### Deloitte & Associés

représenté par Monsieur Dominique Descours  
BP 136  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92203 Neuilly-sur-Seine cedex

Nommés par l'AGO du 26 mars 1998 et dont les mandats ont été renouvelés par l'AGO du 2 juillet 2003 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008/09.

## COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

### Monsieur Pascal Macioce

41, rue Ybry  
92576 Neuilly-sur-Seine

### BEAS (SARL)

7-9, villa Houssay  
92954 Neuilly-sur-Seine

Nommés par l'AGO du 2 juillet 2003 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008/09.

## RÉMUNÉRATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en millions d'€)	Exercice 2006/07				Exercice 2007/08			
	Ernst & Young et Autres		Deloitte & Associés		Ernst & Young et Autres		Deloitte & Associés	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	8,3	81	8	87	9,7	87	8,5	82
• ALSTOM	1,2	13	1,2	14	1,2	11	1,3	13
• Entreprises intégrées globalement	6,6	67	6,8	77	8,5	76	7,2	72
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de Commissariat aux comptes	1,6	15	0,8	9	1,3	10	1,5	14
• ALSTOM	0	0	0	0	0	0	0,1	1
• Entreprises intégrées globalement	1,6	16	0,8	9	1,3	10	1,4	14
<b>Sous-total</b>	<b>9,9</b>	<b>96</b>	<b>8,8</b>	<b>96</b>	<b>11,0</b>	<b>97</b>	<b>10,0</b>	<b>96</b>
Juridique, fiscal, social *	0,4	4	0,4	4	0,3	3	0,4	4
Technologies de l'information	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Sous-total</b>	<b>0,4</b>	<b>4</b>	<b>0,4</b>	<b>4</b>	<b>0,3</b>	<b>3</b>	<b>0,4</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>10,3</b>	<b>100</b>	<b>9,2</b>	<b>100</b>	<b>11,3</b>	<b>100</b>	<b>10,4</b>	<b>100</b>

\* Principalement en dehors de France.

## CHARTRE D'AUDIT

En juin 2003, ALSTOM et le Comité d'audit ont esquissé et formalisé avec l'aide des Commissaires aux comptes d'ALSTOM une charte d'audit qui s'appliquera jusqu'au 31 mars 2009, quand les engagements des auditeurs actuels prendront fin.

Cette charte définit le processus d'audit externe du Groupe conformément aux nombreuses lois et règles applicables. Par la signature de cette charte, les parties se sont officiellement obligées à respecter ladite charte et à obtenir une transparence et une efficacité accrues.

Les principales règles définies s'appliquent aux sujets suivants :

- répartition des travaux entre les deux cabinets d'audit ;
- répartition à parité des honoraires entre les deux cabinets ;
- relations entre les auditeurs externes d'ALSTOM et le Comité d'audit ;
- relations entre les auditeurs internes du Groupe et les auditeurs externes ;
- définition du processus de missions des autres projets qui pourraient être potentiellement traités par les auditeurs ;
- rappel des missions interdites.

Cette charte est régulièrement mise à jour notamment en cas de modifications de la réglementation.



## 5 | DÉVELOPPEMENT DURABLE

### 199 Développement durable

- 199 ALSTOM et la dimension environnementale du développement durable
- 201 ALSTOM et la dimension sociétale du développement durable

### 201 Données environnementales

- 201 Autoévaluation des sites
- 202 Certifications des sites
- 202 Réduction de l'intensité énergétique et des émissions de gaz à effet de serre (GES)
- 203 Éradication de l'amiante des sites du Groupe
- 203 Mise en place d'indicateurs

### 204 Données sociales

- 204 Effectif du Groupe au 31 mars 2008
- 205 Politique d'embauche et de gestion des ressources humaines
- 206 Prévention des accidents de travail
- 208 Durée et organisation du travail
- 208 Rémunérations
- 208 Intéressement et participation, actionnariat salarié, prévoyance
- 209 Égalité hommes/femmes
- 210 Formation
- 210 Emploi et insertion des personnes handicapées
- 211 Dialogue social
- 211 Participation à la vie des communautés locales
- 212 Impact des activités sur le développement régional et les populations locales



La section ci-dessous inclut l'information en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et de ses décrets et arrêtés d'application des 20 février et 30 avril 2002.

Au cours de l'exercice 2007/08, le Groupe a poursuivi la mise en place d'indicateurs consolidés concernant l'ensemble de ses implantations afin d'évaluer les impacts sociaux et environnementaux de son activité. Certains indicateurs ne sont pas disponibles à ce jour au niveau consolidé ou n'ont pas été considérés comme pertinents, compte tenu notamment de la diversité des activités du Groupe ou de la difficulté d'adopter des définitions communes pour tous les sites du Groupe dans le monde. Dans ce cas, ils ne sont pas mentionnés ou sont donnés pour un périmètre plus restreint, qui est alors précisé.

## Développement durable

Le développement durable s'intègre naturellement aux activités du Groupe : ALSTOM développe des solutions de production d'électricité et de transport ferroviaire essentielles au développement économique et au progrès social dans le monde. Ces activités prennent en compte les enjeux du développement durable, notamment en ce qui concerne l'amélioration de la qualité de la vie ainsi que l'avenir de la planète, en optimisant l'utilisation des ressources naturelles et limitant les émissions de gaz à effet de serre.

L'ensemble des acteurs économiques prend désormais conscience des enjeux liés au développement de la population mondiale. Aujourd'hui, non seulement les clients du Groupe mais aussi l'ensemble de ses partenaires et notamment les autorités publiques et la population attendent des solutions « répondant aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (définition du développement durable donnée par la Commission Brundtland en 1987).

### ALSTOM ET LA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les générations futures auront à faire face à la raréfaction des ressources naturelles, notamment les matières premières fossiles, ainsi qu'à la gestion des émissions de gaz et polluants ayant des effets à long terme sur l'environnement et les climats de la planète.

Si les générations contemporaines doivent prévoir l'accès à l'électricité de plus d'un milliard de personnes qui n'en bénéficient pas, les générations futures auront à faire face à l'augmentation de la population (9 milliards prévus en 2050) et à des besoins correspondants en électricité et en transport.

### Les émissions de CO<sub>2</sub> et polluants dans la production d'électricité et le transport

Environ 40 % du CO<sub>2</sub> émis dans le monde proviennent de la production d'électricité et environ 20 % proviennent des transports, notamment routiers. Le CO<sub>2</sub> est considéré comme un des principaux gaz à effet de serre responsables des changements climatiques.

La communauté internationale et plus particulièrement la Commission européenne se sont fixé des objectifs de réduction de ces gaz. La Commission européenne a fixé un triple objectif : en 2020, une réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre, une diminution de 20 % de l'intensité énergétique et un niveau de 20 % d'énergies renouvelables dans ses sources énergétiques.

Le Groupe a une ambition importante dans ces domaines. ALSTOM contribue à apporter des solutions diversifiées, en améliorant d'abord l'efficacité des centrales électriques, ce qui permet de réduire la consommation de matières fossiles et de limiter les émissions de gaz à effet de serre, en développant ensuite les techniques de captage du CO<sub>2</sub> et des polluants locaux tels que les oxydes de soufre, les oxydes d'azote et le mercure, et enfin en développant les énergies hydrauliques et éoliennes.

Dans le transport ferroviaire dont le développement permet de réduire les autres modes de transport plus polluants, ALSTOM propose des technologies innovantes pour augmenter les capacités de transport des trains et réduire la consommation d'énergie. Avec l'utilisation de matériaux en composite, l'amélioration de l'efficacité de l'équipement de traction et la configuration des trains permettent de réduire leur masse. Ainsi, les métros MF2000, qui commencent à renouveler la flotte du métro parisien, consomment 30 % d'électricité en moins que leurs prédécesseurs.

## L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DES CENTRALES À CHARBON

Pour les équipements neufs, l'efficacité énergétique passe d'abord par la maîtrise de températures toujours plus élevées du cycle vapeur. La prochaine étape de ces cycles avancés vise les 700 °C, ce qui porterait le rendement énergétique des centrales à charbon à un niveau de 50 % à l'horizon 2020, soit plus de 40 % d'émissions de CO<sub>2</sub> évitées par rapport aux émissions moyennes du parc des centrales à charbon installées dans le monde, dont le rendement énergétique est inférieur à 35 %.

Pour les installations existantes, qui vont rester opérationnelles encore longtemps, une offre étendue de services et de réhabilitation permet également à ALSTOM d'améliorer sensiblement le rendement des centrales, ce qui signifie plus d'électricité pour la même quantité de combustible, une durée d'exploitation allongée et des économies importantes, conjuguées avec une réduction significative des émissions de CO<sub>2</sub>.

## LE CAPTAGE DU CO<sub>2</sub>

ALSTOM est engagé depuis plusieurs années dans un programme intensif de recherche et développement pour répondre aux défis technologiques et économiques posés par le captage du CO<sub>2</sub> résultant de la production d'électricité à partir de combustibles fossiles. D'ici 2015, le Groupe devrait proposer des centrales de production électrique capables de capter une part importante des émissions de CO<sub>2</sub> à un coût acceptable.

Sur les trois grandes voies technologiques devant permettre de capter le CO<sub>2</sub> émis par une centrale brûlant des combustibles fossiles, ALSTOM a privilégié la post-combustion et l'oxy-combustion. Ces technologies offrent l'avantage décisif d'être utilisables dans les centrales existantes ou d'être « prépositionnées » dans de nombreuses centrales, essentiellement au charbon.

## LA COMBUSTION DE BIOMASSE

ALSTOM propose des centrales qui intègrent la co-combustion de biomasse jusqu'à 20 %, permettant ainsi d'utiliser des matières renouvelables et de préserver les ressources fossiles. La co-combustion peut aussi être rendue possible lors des réhabilitations de centrales à charbon.

## Une meilleure efficacité des énergies renouvelables

À ce jour, ALSTOM a installé des turbines et alternateurs hydrauliques dans le monde entier, représentant une puissance installée supérieure à 400 GW. Les progrès de la technologie permettent d'améliorer encore la performance des turbines hydroélectriques.

Le Groupe met au point des solutions innovantes qui facilitent l'intégration des énergies renouvelables au réseau électrique, notamment en fonction des périodes de consommation. La souplesse d'intervention sur le réseau est en effet un enjeu important pour ces énergies. Les turbines-pompes à vitesse variable, qui peuvent être notamment couplées soit à une centrale hydroélectrique, soit à une centrale éolienne, permettent d'utiliser l'électricité produite en période creuse pour créer une source d'énergie utilisable

en période de pointe. La station de transfert d'énergie utilise deux bassins : l'un situé en amont, l'autre en aval, reliés entre eux par des conduites forcées avec un dénivelé important. En mode turbinage, lors des périodes de forte demande, l'eau est lâchée du bassin supérieur et fait tourner les turbines qui produisent ainsi de l'électricité. En mode pompage, lors des périodes de faible demande électrique, l'eau est puisée dans le bassin inférieur pour être relâchée ultérieurement. Ce stockage de l'eau permet ainsi de produire de l'énergie électrique supplémentaire lorsque cela est nécessaire. La vitesse variable des turbines-pompes permet de réguler le niveau d'énergie consommée dans le mode pompage et donne donc plus de souplesse pour stabiliser le réseau. ALSTOM est leader pour la technologie des turbines-pompes à vitesse variable.

## L'éco-conception

Les infrastructures qu'ALSTOM construit dans l'énergie et le transport ont le plus souvent une durée de vie de 30 à 40 ans, et leur installation prend plusieurs années. Le Groupe doit donc les concevoir dans le cadre d'une vision à long terme de l'évolution des besoins de la population et de la technologie. Le Groupe intègre dans la conception de ses équipements les principes de l'éco-conception.

## LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT DANS L'ÉNERGIE HYDRAULIQUE

Si un barrage permet de constituer une source d'énergie renouvelable, certains de ses impacts sur l'environnement peuvent être négatifs. Le Groupe étudie des réponses à ces problèmes. Par exemple, l'introduction d'oxygène dans les eaux profondes du barrage relâchées par la turbine permet d'en améliorer la qualité et de préserver la faune et la flore en aval du barrage. Autre exemple, l'huile des paliers des turbines est remplacée par de l'eau pressurisée qui sert de lubrifiant et évite ainsi que des huiles déversées intempestivement ne polluent les cours d'eau en aval.

## L'ÉCO-CONCEPTION DANS LE TRANSPORT

Le Secteur Transport intègre des paramètres environnementaux dans la conception de ses produits pour réduire leur impact sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie, de la fabrication au recyclage. Le Secteur Transport dispose à cet effet d'un Centre d'Excellence « eco-design », basé à Valenciennes (France). Dès 1987, ALSTOM a été pionnier dans le domaine de l'éco-conception en participant à la création du logiciel EIME. Ce logiciel permet d'identifier le meilleur compromis environnemental lors de la conception du produit en mesurant les impacts des matériaux sur la pollution de l'air, de l'eau et du sol, la consommation de matières premières, la production de gaz à effet de serre, la destruction de la couche d'ozone et la production de déchets dangereux.

Si le recyclage des produits est dû essentiellement au recyclage des métaux et plastiques, l'utilisation de matériaux issus de ressources renouvelables, comme le bois ou le chanvre, permet de le porter à un taux de 85 % à 95 %, comme c'est le cas pour le train régional CORADIA™ Lirex ou l'AGV™.

ALSTOM propose à ses clients des analyses du cycle de vie des différents équipements qui leur permettent de choisir en toute connaissance de cause les aménagements intérieurs des trains, comme le système d'éclairage dans les trams-trains ou l'installation des planchers du métro de Hambourg.

Toujours dans le but de limiter l'impact environnemental de ses produits, ALSTOM a remplacé les huiles utilisées précédemment dans les trains par des huiles biodégradables. Par ailleurs, progressivement, le Secteur Transport cherche, avec ses fournisseurs, à remplacer le chrome 6 des supports et composants électriques.

La réduction des niveaux sonores est également une préoccupation importante dans le domaine environnemental. Ainsi, l'utilisation de matériaux isolants et l'amélioration du contact roue-rail grâce à des amortisseurs acoustiques ont permis de réduire le niveau de bruit intérieur d'un métro de 7 décibels en dix ans.

## ALSTOM ET LA DIMENSION SOCIÉTALE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'amélioration des conditions de vie passe par l'accès à l'électricité et à la mobilité. La mise en œuvre de ces solutions est locale. ALSTOM est donc par nature un acteur local et de long terme et entend assumer les responsabilités qui découlent de son statut de grande entreprise internationale partout où il intervient.

La politique de responsabilité sociétale du Groupe s'articule autour des grands axes suivants :

- limiter l'impact de ses activités sur l'environnement, la santé et la sécurité ;
- développer avec ses collaborateurs l'entreprise de demain dans laquelle tout est mis en œuvre pour renforcer et valoriser leur contribution et, au-delà, celle de toutes les parties prenantes ;
- renforcer sa participation à la vie des communautés locales.

Cette politique se décline au travers de programmes pilotés, conformément à l'organisation du Groupe, soit par les Secteurs et les Business, soit par les Directions fonctionnelles.

## ALSTOM rejoint le Pacte Mondial

ALSTOM est devenu membre du Pacte Mondial en 2008. Lancé au siège de l'ONU par Kofi Annan le 26 juillet 2000, ce pacte invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Cette adhésion est en ligne avec les engagements du Groupe de respecter la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies, les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et la Convention de l'OCDE. Les principes énoncés par ces textes sont repris dans le Code d'éthique d'ALSTOM mis à jour et diffusé en mars 2007 à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Par cette adhésion au Pacte Mondial, le Groupe s'engage à les mettre en œuvre dans une démarche de progrès continu et à communiquer sur ses réalisations.

Sur la base d'une enquête lancée dans 11 pays représentant 80 % de l'effectif, le Groupe estime qu'il n'y a eu aucun cas de travail forcé, de travail d'enfants ou d'entrave à la liberté d'association durant cet exercice.

# Données environnementales

La contribution essentielle du Groupe à la protection de l'environnement réside dans les technologies qu'il propose. Il s'attache aussi à maîtriser les impacts de ses activités sur l'environnement, maîtrise qui relève essentiellement de la responsabilité des Secteurs. Au niveau central, le Groupe pilote le système de gestion de la maîtrise des pollutions générées par ses activités, appelé « EHS roadmap » (*Environment, Health and Safety*), ainsi que quelques programmes prioritaires.

Le Groupe a mis en place en 2006 un système de reporting en matière environnementale, incluant plusieurs indicateurs. Pour réaliser la consolidation de ces informations, le Groupe utilise un outil unique de collecte, fondé sur un standard uniformisant les définitions des diverses grandeurs physiques.

## AUTOÉVALUATION DES SITES

Dans la perspective de réduire l'impact environnemental de leurs activités, les 132 sites d'ALSTOM autoévaluent leurs performances environnementales en utilisant une grille commune décrite dans l'« EHS roadmap ». Cette grille est également utilisée dans le cadre d'évaluations réalisées soit par des consultants externes, soit par des spécialistes internes formés à cet effet. Les sites doivent atteindre un score de 3,5 ou plus sur une échelle allant de 1 à 5, de l'absence de suivi à l'excellence. Elle permet aux sites, sous la responsabilité des Secteurs, de se fixer des objectifs dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

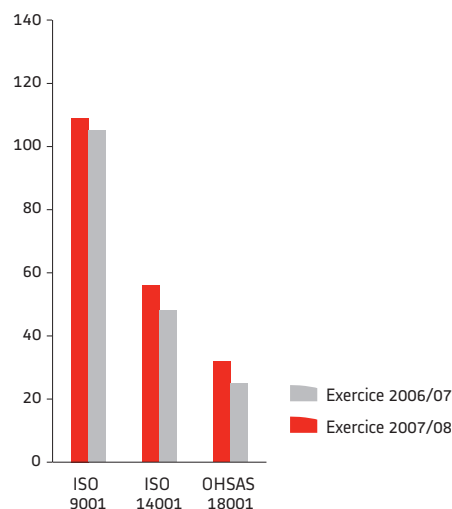
Le Groupe s'est fixé comme objectif de soumettre ses sites de production à une évaluation exhaustive tous les trois ans et à une évaluation de suivi tous les ans.

L'« EHS roadmap » couvre à la fois le système de gestion de l'environnement et différents aspects comme la pollution de l'eau et de l'air, les déchets ou encore la pollution des sols par les produits chimiques. Elle couvre aussi les aspects de santé et de sécurité.

## CERTIFICATIONS DES SITES

Au 31 mars 2008, 82 % des 132 sites du Groupe font l'objet d'une certification ISO 9001 relative au système de management de la qualité, 42 % font l'objet d'une certification ISO 14001 relative au système de management de l'environnement et 24 % d'une certification OHSAS 18001 relative au système de management de la sécurité.

### Nombre de sites faisant l'objet d'une certification



Source : ALSTOM.

## RÉDUCTION DE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE ET DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES)

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2006, le Groupe collecte les données relatives à la consommation énergétique de l'ensemble de ses sites, à l'exception des chantiers. Ces informations, publiées cette année pour la première

fois, permettent à ALSTOM de s'inscrire dans les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre décidés au niveau international, notamment dans le cadre des engagements de l'Union européenne.

### Consommation d'énergie – Janvier à décembre 2007

GWh de gaz naturel	579
GWh de butane ou propane et autres gaz	22
GWh de fuels lourd et domestique	53
GWh de vapeur / réseau de chaleur	123
GWh d'électricité	574
<b>Total de la consommation d'énergie (GWh)</b>	<b>1 351</b>

### Émissions de CO<sub>2</sub> – Janvier à décembre 2007

Émissions de CO <sub>2</sub> directes liées à la consommation de gaz naturel, butane, propane et fuels (ktonnes)	136
Émissions de CO <sub>2</sub> indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité (ktonnes)	263
<b>Total des émissions de CO<sub>2</sub> (ktonnes)</b>	<b>399</b>

Ces données concernent les entités du Groupe présentes dans le périmètre du Groupe pendant tout l'exercice. Les activités nouvellement acquises notamment en Chine à Sizhou et Wuhan, ainsi que Ecotècnia en Espagne n'y sont pas incluses.

La base de données est également étendue depuis le 1<sup>er</sup> avril 2008 afin de pouvoir collecter des informations concernant les émissions des autres gaz à effet de serre du protocole de Kyoto : SF<sub>6</sub> (hexafluorure de soufre) et HFC (hydrofluorocarbones). Elle devrait ainsi couvrir plus largement les émissions de gaz à effet de serre liées aux activités d'ALSTOM.

## Quotas d'émission du Plan national d'affectation des quotas d'émissions

Le Groupe n'exploite pas actuellement de centrale de production d'électricité hors installations de test. Seuls trois sites français sont à ce jour soumis à des quotas d'émissions au titre du marché européen des quotas : ALSTOM Power TurboMachines à Belfort qui exploite une installation de chauffage bénéficiant à l'ensemble des sociétés installées sur le site et ALSTOM Power Service, également à Belfort, ainsi que le site de Reichshoffen exploité par le Secteur Transport. Environ 15 000 tonnes sont attribuées par an à l'ensemble des 3 sites au titre du Plan national d'affectation des quotas d'émissions de gaz à effet de serre sur la période 2008-2012.

Conformément à la réglementation, ces sites déclarent leurs émissions, les font vérifier par un organisme accrédité et restituent les quotas dus.

Par ailleurs, le principal centre de test d'ALSTOM, qui se trouve sur le site de Birr en Suisse, bénéficie au titre du dispositif suisse d'une autorisation d'émissions à hauteur de 36 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an en moyenne sur la période 2008-2012.

## Un objectif de réduction de 20 % à l'horizon 2015

Au cours de l'exercice 2007/08, le Groupe a décidé de réduire l'intensité énergétique et l'intensité des émissions de gaz à effet de serre (GES) de ses activités de 20 % d'ici à 2015. Le calcul de cette réduction se fera à partir des données recueillies en mars 2008. L'intensité énergétique et l'intensité des émissions de GES sont définies par la quantité d'énergie et la quantité de GES rapportées au chiffre d'affaires. Un protocole évaluant les émissions de GES en fonction des différentes sources a été retenu en cohérence avec le Protocole des gaz à effet de serre développé par le *World Business Council for Sustainable Development*, le *World Resources Institute* et la norme ISO 14064-1.

Les spécifications des diagnostics énergétiques ont été définies et soumises à l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) pour consultation. 10 sites ont déjà été visités par des consultants externes pour identifier les actions concrètes à mettre en œuvre. Il est prévu que ce programme se poursuive pour couvrir la moitié de la consommation d'énergie du Groupe d'ici mars 2009. Ces analyses devraient permettre à ALSTOM de lancer les plans d'actions nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

## ÉRADICATION DE L'AMIANTE DES SITES DU GROUPE

Le Groupe s'est toujours attaché à respecter les réglementations concernant la santé et la sécurité, notamment face aux risques liés à la présence de l'amiante. En août 2006, une directive interne a rappelé l'interdiction absolue de l'utilisation de l'amiante dans le Groupe et des instructions ont été éditées pour faciliter l'adaptation de cette politique aux réglementations régionales, en Amérique du Nord, en Amérique latine, en Europe, en Inde et en Chine, pour toutes les fabrications où qu'elles se fassent, y compris chez les fournisseurs.

En 2007, le Groupe a décidé de mettre en place une politique pour éradiquer l'amiante de tous les bâtiments du Groupe dans le monde lorsque cela est réalisable, y compris là où celle-ci n'est pas interdite

par les législations locales. Cette politique se déroule en plusieurs étapes. Tout d'abord, un inventaire exhaustif des matériaux contenant de l'amiante (MCA) présents sur les sites industriels et de service d'ALSTOM dans le monde, ainsi que la vérification de la tenue systématique d'un dossier technique Amiante ont été lancés. Ensuite, un consultant indépendant a procédé à l'identification des besoins en expertises techniques (diagnostics amiante), à l'estimation des coûts potentiels de désamiantage et à la préparation de plans d'action à court, moyen et long termes.

À ce jour, 90 % des sites d'ALSTOM ont réalisé l'inventaire des matériaux amiantés (nature et quantités) éventuellement présents.

## MISE EN PLACE D'INDICATEURS

ALSTOM a mis en place un processus de recueil de données environnementales consolidées. L'objectif est de favoriser une plus grande prise de conscience du rôle de l'entreprise et de chacun de ses collaborateurs dans les 132 sites du Groupe.

Les mesures portent notamment sur la consommation d'eau, les composés organiques volatils ainsi que la production de déchets, de déchets dangereux et de déchets recyclés. ALSTOM n'a cependant pas fixé d'objectifs chiffrés au niveau du Groupe pour la réduction des quantités mises en décharge, ceci relevant de la responsabilité des sites. Le Groupe estime que sur 90 000 tonnes de déchets, 50 000 tonnes sont recyclées.

Au niveau local, de nombreuses actions sont mises en place pour réduire l'impact environnemental des sites : tri sélectif, réduction de la consommation de papier, collecte de déchets, sensibilisation des collaborateurs. À titre d'illustration, au Canada, un plan est mis en place pour réduire la consommation de papier et la compenser par la plantation d'arbres, dans le cadre d'un partenariat avec l'association Tree Canada. En France, à Valenciennes et à Villeurbanne, un programme encourage les salariés à utiliser les transports en commun.

### Consommation d'eau – Janvier à décembre 2007

	France	Sites de production Périphérie mondiale
m <sup>3</sup> du réseau public	220 000	2 913 000
m <sup>3</sup> de la nappe phréatique	1 184 000	1 593 000
m <sup>3</sup> des eaux de surface	2 000	629 000
<b>Total de consommation d'eau (m<sup>3</sup>)</b>	<b>1 406 000</b>	<b>5 135 000</b>

# Données sociales

## EFFECTIF DU GROUPE AU 31 MARS 2008

Les effectifs indiqués dans les tableaux ci-dessous comprennent les contrats à durée indéterminée et les contrats à durée déterminée.

### Répartition par région

	Europe	Amérique du Nord	Amérique centrale et du Sud	Asie/Pacifique	Afrique/Moyen-Orient	Total
Effectifs	45 007	12 500	4 249	13 164	1 037	75 957
Absents Longue Durée (ALD)	918	88	99	1	0	1 106
% des effectifs totaux	59,6	16,3	5,6	17,1	1,3	100

### Répartition par catégorie (ALD inclus)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique centrale et du Sud	Asie/Pacifique	Afrique/Moyen-Orient	Total	% des effectifs totaux
Cadres	18 654	3 560	1 306	5 029	301	28 850	37,44
Non cadres	27 271	9 028	3 042	8 136	736	48 213	62,56

### Répartition par Secteur en pourcentage (en % par rapport à l'effectif total, ALD inclus)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique centrale et du Sud	Asie/Pacifique	Afrique/Moyen-Orient	% des effectifs totaux
Power Systems	18,10	4,48	2,33	12,18	0,11	37,20
Power Service	15,05	8,55	0,21	3,72	0,43	27,96
Transport	24,64	3,25	2,85	1,35	0,77	32,86
Autres	1,48	0,17	0,18	0,07	0,06	1,98

### Répartition hommes/femmes (en % par rapport à l'effectif total par région, ALD inclus)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique centrale et du Sud	Asie/Pacifique	Afrique/Moyen-Orient	Total
Hommes	84	89	87	84	86	85
Femmes	16	11	13	16	14	15

Répartition par type de contrat  
(ALD inclus)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique centrale et du Sud	Asie/Pacifique	Afrique/Moyen-Orient	Total
CDI	42 964	7 848	4 302	12 258	552	67 924
CDD	2 961	4 740	46	907	485	9 139
Intérimaires	2 682	398	262	1 123	316	4 781
Stagiaires	993	34	194	108	-	1 329

Évolution au cours de l'exercice 2007/08  
(ALD inclus)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique centrale et du Sud	Asie/Pacifique	Afrique/Moyen-Orient	Total
Embauches en CDI	4 942	1 422	1 162	2 582	274	10 382
Embauches en CDD	3 128	2 972	185	1 099	687	8 071
Démissions	1 079	365	121	639	37	2 241
Licenciements économiques	143	115	53	32	-	343
Autres départs *	1 975	511	481	663	30	3 660

\* Hors cessions et acquisitions.

## POLITIQUE D'EMBAUCHE ET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour accompagner la croissance de ses activités et remplacer les collaborateurs qui partent à la retraite, ALSTOM a recruté quelque 10 400 nouveaux collaborateurs en contrat à durée indéterminée au cours de l'exercice 2007/08, dont près de la moitié d'ingénieurs et cadres. Le Groupe, qui compte aujourd'hui 76 000 collaborateurs (hors absents de longue durée), estime qu'il devrait poursuivre sa politique de recrutement sur le même rythme au cours du prochain exercice. Pour parvenir à recruter ces hommes et ces femmes essentiels aux performances de l'entreprise, ALSTOM est très présent sur le marché de l'emploi : une campagne de communication et de recrutement a été déployée à travers le monde à la fin de l'année 2007.

### Politique de recrutement

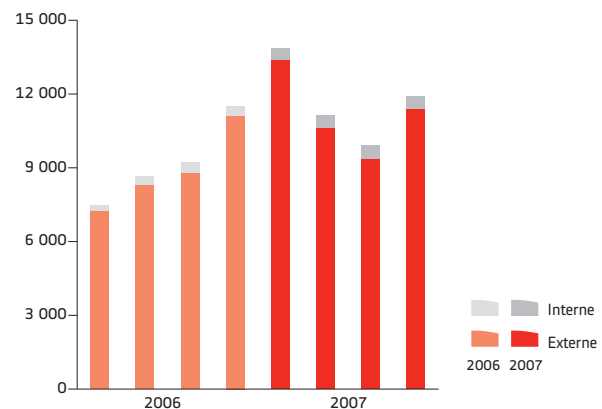
Le Groupe a également accentué sa présence sur les campus. ALSTOM a participé à près de 400 événements : salons, foires et autres manifestations, en partenariat avec des universités, et expérimenté des recrutements sur le monde virtuel de « Second Life ».

Une opération originale dénommée « People Quest » est destinée à renforcer l'attractivité d'ALSTOM auprès des étudiants dans les pays où les besoins de recrutement sont élevés. Elle permet de réunir des étudiants au cours d'une session d'information et de formation avec

la participation active de dirigeants du Groupe et de professeurs d'université. Trois sessions ont été organisées cette année au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Inde.

La notoriété du Groupe est suivie notamment à travers le nombre de dossiers de candidature déposés sur le site Internet du Groupe, [www.careers.alstom.com](http://www.careers.alstom.com).

### Nombre de candidatures par trimestre en 2006 et 2007



Source : ALSTOM.

Ces embauches impliquent des actions pour faciliter l'intégration des collaborateurs recrutés dans les équipes. Outre les actions ponctuelles et conviviales d'accueil, un « passeport » individualisé pour chaque nouvel embauché permet de s'assurer que toutes les étapes de l'intégration sont bien mises en œuvre.

Par ailleurs, dans un souci d'anticipation de ses besoins en recrutement, le Groupe a développé un certain nombre de programmes de recrutement dans ses métiers clés en assurant l'intégration, la formation et le suivi des nouveaux embauchés. Ainsi, en Inde, 81 nouveaux ingénieurs ont suivi un parcours d'intégration et de formation d'une durée de trois mois avant de prendre leur poste et ont bénéficié d'un suivi personnalisé pendant les neuf premiers mois.

## Politique de mobilité

Afin de satisfaire aux souhaits d'évolution de carrière des salariés et les besoins des unités du Groupe, ALSTOM encourage la mobilité interne en s'appuyant sur une politique de promotion interne et une Charte de la Mobilité, mais aussi au travers des revues annuelles de carrière qui se développent progressivement au niveau du Groupe. Ces revues de carrière concernent plus de 10 000 collaborateurs à ce jour. Par ailleurs, le Groupe se fixe un objectif de promotion interne pour 2/3 des postes de dirigeants (environ 1 000 postes concernés).

## Implication des collaborateurs

Développer la motivation des collaborateurs fait aussi partie des axes de la politique du Groupe. Des enquêtes de satisfaction sont mises en place dans les Secteurs Power Systems et Power Service pour mieux connaître les attentes des collaborateurs et mesurer leur connaissance des enjeux de l'entreprise.

Ci-dessous le turn-over des effectifs permanents par région :

Exercice 2007/08	% démissions	% autres départs *
Europe + Afrique/Moyen-Orient	2,6 %	4,9 %
Asie/Pacifique	5,2 %	5,7 %
Amériques	4 %	9,6 %
<b>Total</b>	<b>3,3 %</b>	<b>5,9 %</b>

\* Les autres départs concernent notamment les licenciements et les départs en retraite.

Le taux de démission est un des indicateurs de la satisfaction des collaborateurs du Groupe. Il fait l'objet d'un suivi attentif, tant sectoriel que régional.

Des initiatives visent à encourager la créativité et la motivation des salariés. Ainsi, le Secteur Power Service a mis en place depuis plusieurs années « Power Innovation », un programme qui vise à identifier et faire émerger des idées d'amélioration des produits et des procédés de production. Plus de 300 idées ont été mises en œuvre jusqu'à présent, et ont mené au développement de nouveaux produits ou à l'amélioration de projets. Plus de 800 personnes y ont participé.

Le Secteur Power Systems a mis en place cette année des prix pour reconnaître l'impact des initiatives des salariés sur la performance de l'entreprise. Les quatre critères de sélection sont l'impact de l'initiative sur les programmes majeurs du Secteur, la pertinence de la solution, sa reproductibilité et la qualité du partenariat auquel elle fait appel. Environ 400 initiatives ont été présentées au cours de l'exercice.

Au niveau du Groupe un « Conseil de l'innovation » a été créé, composé de représentants des différentes fonctions. Sa mission principale est d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'actions destiné à renforcer la visibilité des innovations, et à favoriser l'émergence et l'échange d'idées et de pratiques nouvelles dans le Groupe. Dans le cadre de ce programme, le Groupe a lancé les « ALSTOM Innovation Awards », qui visent, eux aussi, à récompenser les projets les plus innovants au sein de l'entreprise.

## PRÉVENTION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL

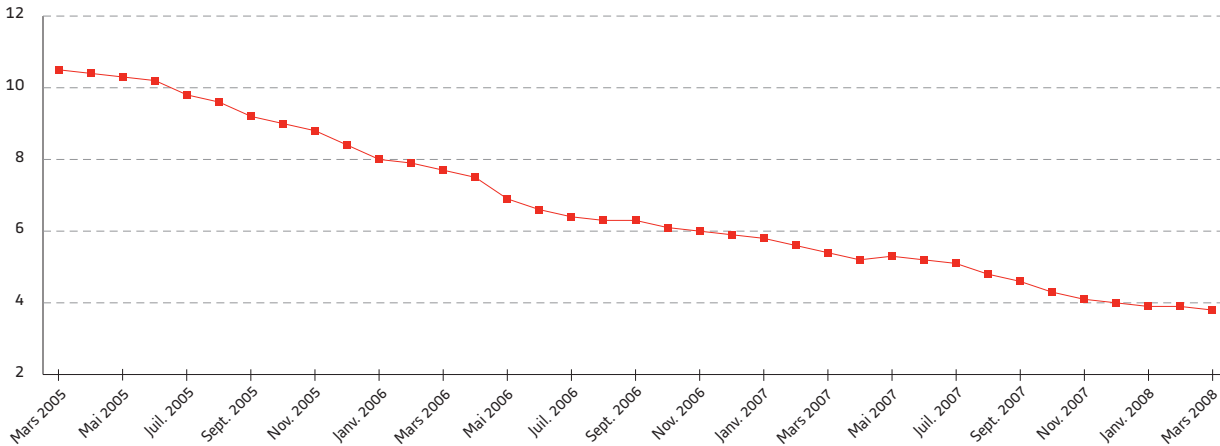
La prévention des accidents du travail est une priorité du Groupe. Depuis 2004, un processus de recueil de données consolidées en matière de santé et sécurité a été mis en place, couvrant notamment les informations concernant les accidents du travail.

Un plan global et une action soutenue en vue d'améliorer la sécurité au travail, ainsi qu'une forte sensibilisation et implication de l'encadrement et des salariés du Groupe ont permis de maintenir la forte décroissance du taux d'accidents du travail.



Le graphe ci-dessous présente l'évolution du taux de fréquence d'accidents du travail sur douze mois glissants. Le taux de fréquence d'accidents du travail correspond au nombre d'accidents avec arrêt par million d'heures de travail :

**Taux de fréquence d'accidents du travail sur 12 mois glissants (à périmètre constant)**



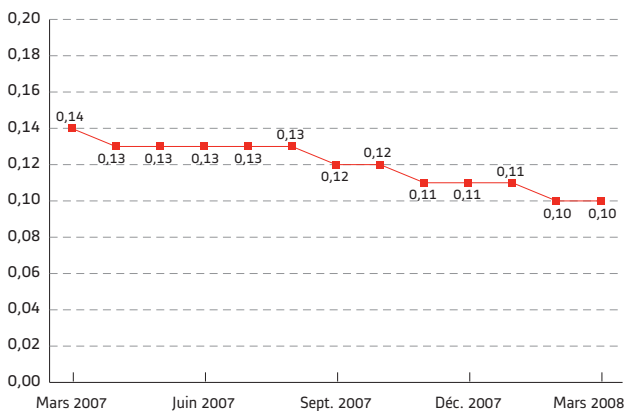
Source : ALSTOM.

Le graphe ci-dessus n'inclut pas les performances des unités acquises au cours de l'exercice.

L'objectif est d'atteindre un taux de fréquence de 3 fin 2010 (nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées). Cet objectif inclut les unités acquises au cours de l'exercice.

Le graphe ci-dessous présente l'évolution du taux de gravité des accidents du travail sur douze mois glissants. Le taux de gravité correspond au nombre de journées perdues pour 1 000 heures travaillées :

**Taux de gravité sur 12 mois glissants (à périmètre constant)**



Source : ALSTOM.

Le graphe ci-dessus n'inclut pas les performances des unités acquises au cours de l'exercice.

La politique d'ALSTOM s'appuie sur l'implication de tous les niveaux de la hiérarchie. Les sites ont à leur disposition des outils spécifiques de diagnostic et d'autoévaluation. Les résultats obtenus sont analysés tous les mois par le Comité exécutif du Groupe. Dans le but d'étendre le contrôle des risques, 16 évaluateurs internes dont le rôle est de vérifier la qualité des autoévaluations ont été certifiés cette année, portant à 31 le nombre d'évaluateurs internes. En outre, des évaluations sont réalisées par des consultants externes. Au cours de l'exercice 2007/08, 134 évaluations ont été réalisées au total, dont la moitié par des consultants externes.

Des actions de formation organisées par ALSTOM University en matière de sécurité ont concerné 359 managers au cours de l'exercice 2007/08. Des actions de formation à la sécurité sont aussi organisées par les Secteurs.

D'autres initiatives ont été prises par les Secteurs pour renforcer la sensibilisation des collaborateurs à la sécurité. Par exemple, l'activité Plant, 3 400 salariés, qui conçoit et réalise les centrales électriques, a réalisé une enquête interne auprès de tous ses collaborateurs sur leur perception de la politique de santé et de sécurité. Les résultats montrent que 9 employés sur 10 connaissent cette politique.

Malgré la baisse des taux de fréquence et de gravité, 9 décès concernant les salariés du Groupe et les salariés de sous-traitants sont à déplorer lors d'opérations sur les sites et chantiers. ALSTOM a décidé de mettre en place une nouvelle approche de la sécurité basée sur la promotion des comportements les plus efficaces vis-à-vis de la sécurité. Par ailleurs, un contrôle renforcé des conditions de sécurité lors des interventions de sous-traitants dont le nombre équivalent temps plein est estimé à 45 000 personnes, est mis en place.

De plus, les filiales du Groupe intègrent progressivement dans la sélection de leurs sous-traitants des critères relatifs à la sécurité et incluent également, dans les cahiers des charges devant être signés par leurs sous-traitants, des engagements en matière d'environnement, santé et sécurité. Cette exigence est rappelée dans la Charte de développement durable entre ALSTOM et ses fournisseurs et sous-traitants, dont la mise en œuvre a démarré en 2007 par la mise en place de pilotes.

## DURÉE ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Les modalités d'organisation du travail sur les sites industriels, commerciaux et administratifs du Groupe varient de manière importante en fonction des sites, de la nature de leurs activités, de leur implantation géographique et du droit applicable localement. Tout en respectant ces contraintes, chaque site s'efforce de prendre en compte, dans la mesure du possible, les souhaits des salariés quant à l'organisation et à la durée du temps de travail. Ainsi, la mise en œuvre d'horaires variables permet par exemple de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, et d'adapter les horaires de travail aux horaires des transports en commun.

### Heures supplémentaires

La notion d'« heures supplémentaires » correspond aux heures au-delà de la durée légale maximum du travail applicable dans certains pays. Cette notion varie d'un pays à l'autre ou n'est pas applicable, ce qui rend cet indicateur peu pertinent au niveau consolidé. Les heures supplémentaires sont décidées quand elles sont nécessaires, pour satisfaire les besoins des clients, répondre à des problèmes de disponibilité de personnel, effectuer des interventions d'urgence ou réaliser des tâches spécifiques.

Deux pays ont vu des changements législatifs concernant les heures supplémentaires. En France, où le régime de prélèvement social et fiscal sur les heures supplémentaires a été modifié depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2007, le Groupe estime qu'environ 3 000 salariés effectuent 180 000 heures supplémentaires. Cette modification législative correspondrait à l'équivalent d'une augmentation de 1,2 % du salaire. En Chine, le nouveau contrat de travail applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008 impose le paiement des heures supplémentaires au-delà de 40 heures, sous réserve que ces heures aient été demandées par la direction.

### Recours à des salariés extérieurs

L'effectif intérimaire en équivalent temps plein a été de 6,3 % de l'effectif total au cours du premier trimestre 2008.

Le nombre d'heures de sous-traitants intervenant sur nos sites et chantiers est estimé à environ 85 millions, ce qui correspond à l'équivalent de 45 000 personnes sur la base d'un horaire de 40 heures par semaine.

## RÉMUNÉRATIONS

Les charges de personnel ont représenté 22 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 mars 2008, soit un montant total de € 3 698 millions, dont € 715 millions de charges sociales employeur. Pour plus d'information, voir la Note 29 des comptes consolidés au 31 mars 2008 – section « Informations financières ».

La politique du Groupe est de rémunérer ses collaborateurs en fonction des pratiques du marché local, des responsabilités assumées et de la performance individuelle. L'objectif est de faire bénéficier l'ensemble des salariés d'une rémunération personnalisée chaque fois que cela est possible.

ALSTOM élabore sa politique salariale dans un souci de compétitivité externe et d'équité interne. Dans cette optique, un processus rigoureux d'évaluation des fonctions communes à l'ensemble du Groupe, ainsi qu'un certain nombre d'outils d'aide à la décision tels que les bandes de salaire par pays, les enquêtes de rémunérations annuelles et les matrices d'augmentation salariale, ont été mis en place.

ALSTOM veut également à terme mettre en application le principe d'équité dans sa politique de mobilité, en proposant des conditions d'expatriation et de grand déplacement équivalentes pour l'ensemble du Groupe et respectueuses des intérêts du collaborateur, de sa famille et du Groupe.

## INTÉRESSEMENT ET PARTICIPATION, ACTIONNARIAT SALARIÉ, PRÉVOYANCE

En complément de leur rémunération, les collaborateurs du Groupe bénéficient de divers dispositifs en fonction du droit applicable localement.

### Intéressement et participation

L'ensemble des filiales françaises du Groupe concernées par la loi du 7 novembre 1990 ont signé des accords de participation. Une dizaine de filiales françaises ont signé des accords d'intéressement. Pour plus d'information concernant la participation et l'intéressement en France, voir section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital – Participation, intéressement et plan d'épargne ».

Il n'y a pas aujourd'hui de données consolidées disponibles portant sur l'ensemble des montants payés dans le cadre de plans d'intéressement au niveau du Groupe.

## Actionnariat salarié

Depuis son introduction en Bourse, la société holding du Groupe (ALSTOM) a procédé à quatre augmentations de capital réservées aux salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise (janvier 1998, août 2000, novembre 2004 et décembre 2007) et un plan d'attribution gratuite d'actions en mai 2006 pour l'ensemble des salariés.

ALSTOM a lancé à la fin de l'année 2007 un programme intitulé « ALSTOM Sharing 2007 », qui a été proposé à près de 60 000 salariés répartis dans les 19 principaux pays, soit une couverture d'environ 90 % des effectifs totaux du Groupe.

Environ 32 % de l'effectif permanent éligible du Groupe ont participé et ont ainsi pu bénéficier des deux formules proposées :

- la première offre, intitulée « ALSTOM Sharing Plus 2007 », a permis aux participants d'acquérir jusqu'à 4 actions à un prix inférieur de 20 % à celui du marché et de bénéficier d'un abondement ou d'une action gratuite pour chaque action achetée. Par ailleurs, un montage à effet de levier permet de protéger l'investissement initial du salarié et de lui donner un gain supplémentaire équivalent à 4 fois l'augmentation moyenne du cours de l'action sur cinq ans pour chaque action souscrite ;
- la deuxième offre, « ALSTOM Sharing Classic », a permis aux salariés participants d'acquérir des actions à un prix inférieur de 20 % à celui du marché.

Chaque souscripteur pouvait ainsi acquérir au total jusqu'à 160 actions avec les deux formules.

Au 31 mars 2008, les salariés et anciens salariés du Groupe détiennent 1,09 % du capital d'ALSTOM, directement ou au travers d'un fonds commun de placement (FCPE). À l'issue de la période d'acquisition prévue par le programme d'attribution gratuite visé ci-dessus, la participation des salariés dans le capital d'ALSTOM serait portée à environ 1,50 %. L'objectif du Groupe est de poursuivre cet effort et de développer l'actionnariat salarié.

Pour plus d'information concernant le plan d'attribution gratuite d'actions 2006 et l'actionnariat salarié, voir section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital – Plans d'attribution gratuite d'actions » et section « Informations complémentaires – Informations sur le capital social – Évolution du capital – Répartition du capital ».

## Prévoyance

Concernant la prévoyance, l'objectif d'ALSTOM est de mettre en place dans chacun des pays où il est présent des couvertures décès et invalidité pour l'ensemble de ses salariés. Aujourd'hui 70 % des collaborateurs du Groupe sont couverts.

## ÉGALITÉ HOMMES/FEMMES

La politique du Groupe est de respecter l'égalité des femmes et des hommes à conditions d'emploi et qualification égales. Ce principe est rappelé dans le Code d'éthique d'ALSTOM ainsi que dans la politique ressources humaines du Groupe « *It's all about people* ».

Parce que le monde des ingénieurs est un monde traditionnellement masculin, le Groupe porte une attention particulière à l'intégration des femmes qui représentent à l'heure actuelle 15 % des collaborateurs d'ALSTOM et 15 % de ses managers.

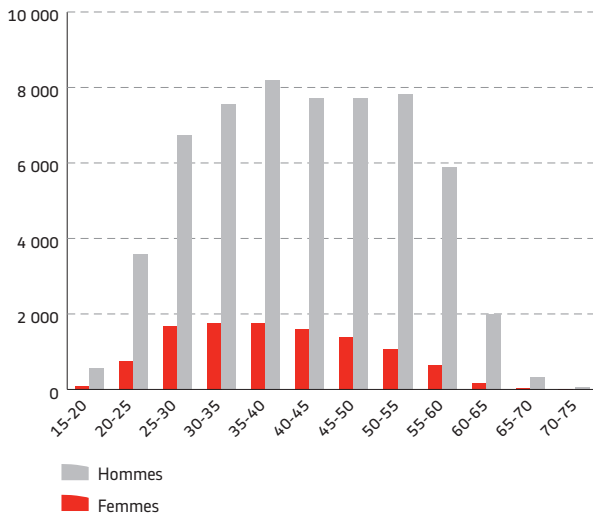
17,8 % des embauches de managers et 17,3 % des embauches des autres catégories de collaborateurs au cours de l'année fiscale 2007/08 concernent des femmes.

La proportion de femmes dans les effectifs varie beaucoup d'un pays à l'autre et d'une catégorie à l'autre. En Chine, elles représentent 25 % de l'effectif. En France, Allemagne, Pologne, Suisse et aux États-Unis, la proportion est d'environ 17 % alors qu'elle est d'environ 10 % en Espagne et au Royaume-Uni et de 4 % en Inde.

Aux États-Unis, ALSTOM est membre et sponsor de la *Society of Women Engineers* (SWE). Fondée en 1950, la SWE est une organisation sans but lucratif qui a pour ambition de guider et d'encourager les étudiantes vers des carrières d'ingénieur. En France, ALSTOM a signé un accord avec « Elles bougent », une association qui s'attache à promouvoir les jeunes étudiantes en écoles d'ingénieurs et qui travaillent dans l'industrie aéronautique, automobile ou ferroviaire. De même, en Inde, ALSTOM soutient les actions de sensibilisation des jeunes filles dans les écoles d'ingénieurs. En Espagne, un plan pour recruter des femmes ingénieurs a été mis en place. Réfléchir avec les associations qui travaillent sur ce sujet fait partie des orientations d'ALSTOM.

Une enquête a été réalisée pour mesurer, dans 11 pays représentant 80 % des effectifs du Groupe, les éventuels écarts de salaire entre les hommes et les femmes. Les résultats sont difficilement exploitables, notamment en raison du très faible nombre de femmes dans certaines catégories, des différences entre les postes occupés, de leur plus grande jeunesse et de leur moins grande ancienneté.

**Pyramide des âges hommes/femmes – Mars 2008**



Source : ALSTOM.

**FORMATION**

Ci-dessous les résultats d'une enquête interne réalisée dans 11 pays représentant 80 % des effectifs du Groupe pour mesurer l'effort de formation :

Pays	Pourcentage de personnes ayant reçu une formation en 2007	Heures moyennes de formation par salarié formé
Brésil	45 %	11
Inde	88 %	21
Royaume-Uni	51 %	35
Suisse	47 %	21
France	82 %	26
Chine	84 %	25
Espagne	100 %	17
Italie	44 %	23
États-Unis	94 %	7
Allemagne	83 %	15
Pologne	60 %	19

Le Groupe attache la plus grande importance à la formation et a inauguré le 26 février 2006 une université d'entreprise, « ALSTOM University ». ALSTOM University a pour objectif de favoriser le développement individuel des salariés tout en leur permettant de mieux connaître les règles internes du Groupe. Environ 80 formations en 7 langues sont proposées à ce jour par cette université, allant de programmes de management et leadership à des programmes de spécialisation et approfondissement dans les métiers tels que les

achats, la finance, la conduite de projets, les ventes, les ressources humaines. La mise en place de quatre nouvelles implantations régionales en Asie, Inde, Amérique latine et Amérique du Nord, en plus de l'implantation initiale au siège du Groupe, facilite l'accès de l'ensemble des collaborateurs d'ALSTOM à cette université.

Au cours de l'exercice 2007/08, cette université d'entreprise a formé près de 3 500 personnes à travers 224 sessions de formation. Outre des formations généralistes, ALSTOM University a développé des programmes fonctionnels conçus par les managers pour leurs équipes. Certaines de ces sessions sont d'ailleurs assurées ou co-animées par des collaborateurs d'ALSTOM.

Par ailleurs, 10 programmes de formation e-learning ont été proposés cette année aux collaborateurs du Groupe. Accessibles par l'Intranet du Groupe, ces formations couvrent toutes sortes de compétences, notamment linguistiques, mais permettent aussi de véhiculer la culture de l'entreprise. Le programme e-learning sur les valeurs du Groupe a été suivi par plus de 5 200 personnes.

**EMPLOI ET INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES**

Les filiales du Groupe doivent respecter les différentes législations applicables en fonction des pays en vue de faciliter l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées. De plus, le Groupe affirme dans son Code d'éthique l'interdiction de toute discrimination pour des raisons de santé ou de handicap.

Ci-dessous les résultats d'une enquête pour mesurer l'insertion de travailleurs handicapés dans les effectifs réalisée dans les principaux pays où un pourcentage légal d'emploi est requis :

France	3,13 %
Brésil	4,3 %
Allemagne	5,69 %
Italie	2,51 %
Espagne	0,18 %

Des initiatives sont prises dans les Secteurs, notamment par la conclusion de contrats avec des entreprises employant des handicapés, comme en Chine où les vêtements de travail du Secteur Power Service sont fournis par une entreprise d'insertion pour personnes non voyantes, *the Hong Kong Factory for the Blind*. En Argentine, un programme de sensibilisation et de formation des recruteurs a été mis en place pour les aider à intégrer des handicapés dans l'effectif. Un plan d'action est aussi mis en place dans ce sens au Brésil.

Dans ce domaine, des actions volontaires sont aussi menées en France. L'accord sur l'emploi des personnes handicapées, signé le 6 juillet 2006 entre le Secteur Transport en France et l'ensemble

des organisations syndicales, a permis l'embauche de 10 personnes en CDI. En 2007, le Secteur Transport a organisé une semaine sur le handicap et a présenté, dans une brochure intitulée « Travail et handicap, un projet qui nous engage » à l'attention de tous les employés, les actions concrètes mises en place sur les sites pour faciliter l'intégration des salariés handicapés et les témoignages des collaborateurs handicapés du Groupe.

Cette volonté se retrouve aussi dans le développement de l'accessibilité dans la conception des produits du Secteur. Dès 1987, le tramway de Grenoble est le premier véhicule à plancher bas sur 70 % de sa longueur, conçu en concertation avec les associations de handicapés et les élus. Depuis, le Secteur Transport et ses partenaires ont travaillé sur plusieurs axes, tels que faciliter l'accès à bord et la circulation entre les voitures, améliorer le confort et la sécurité et faciliter l'accès à l'information. Cet engagement est concrétisé par la signature de la Charte nationale de l'accessibilité.

## DIALOGUE SOCIAL

La volonté du Groupe est de favoriser l'échange d'information, la consultation et la négociation des questions d'intérêt collectif avec les représentants du personnel. Cet aspect de la politique de relations sociales du Groupe est rappelé dans le Code d'éthique.

Au niveau européen, la direction du Groupe collabore avec un comité d'entreprise européen appelé « *European Work Forum* » (EWF). La composition de l'EWF a été élargie en juillet 2007, passant de 28 à 32 membres, pour permettre la représentation de 4 nouveaux pays : la Hollande, la Norvège, la Croatie et la Fédération de Russie. De même, le rôle du bureau de l'EWF est précisé et sa composition renforcée. Depuis sa création, l'EWF a surtout travaillé sur des projets de restructurations ou de réorganisations en lien avec la situation économique et financière du Groupe. Il est maintenant appelé à se pencher sur d'autres sujets et, cette année, a eu notamment une présentation de la politique d'Environnement, Hygiène et Sécurité du Groupe, de la diffusion du Code d'éthique et de l'évolution de l'organisation des activités d'ingénierie et de fabrication du Secteur Transport.

De nombreux accords ont été signés au niveau local, témoins de la vitalité du dialogue social. En Inde par exemple, ALSTOM a signé 7 accords concernant les salaires, les promotions et les conditions de vie au travail ; en Espagne, 7 accords relatifs à l'organisation du temps de travail, les classifications, l'exercice du droit syndical et l'équilibre vie professionnelle et vie privée ; en Pologne, 7 accords concernant essentiellement les salaires ; aux États-Unis, 7 accords sur les salaires et conditions de travail ; en Italie, 9 accords concernant les restructurations, la vie syndicale et l'intéressement ; en France, 22 accords locaux sur la révision du Compte Épargne Temps (CET), sur l'organisation du temps de travail, sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) et sur l'intéressement. En France toujours, 43 % des salariés ont investi dans le PERCO (Plan d'Épargne Retraite Collectif) mis en place par l'accord de Groupe signé le 28 février 2007.

Ce dialogue social inclut aussi d'autres formes d'échanges avec les salariés, tels que les réunions d'information et de discussion tenues à l'initiative des managers pour renforcer la participation des collaborateurs à la vie de l'entreprise. Le Groupe encourage tout type d'initiatives qui permet de faire émerger une culture de l'initiative et de la responsabilité.

## PARTICIPATION À LA VIE DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Le budget total consacré aux œuvres sociales ou charitables n'est pas identifié au niveau du Groupe. ALSTOM encourage cependant les actions menées en faveur des communautés locales.

Ces actions se définissent en fonction des besoins locaux et sont développées en lien étroit avec les associations de terrain. Elles sont très diverses, mais peuvent être présentées en fonction de quelques axes.

Des exemples d'actions réalisées au cours de l'exercice 2007/08 sont présentés ci-dessous.

### Actions en faveur des populations

- au Brésil, mise à disposition de cybercafés et formation aux techniques Internet pour les populations défavorisées ;
- au Chili, soutien d'un programme pour permettre à des jeunes en difficulté d'apprendre à jouer un instrument de musique et de participer à un orchestre ;
- en Inde, organisation en lien avec l'association Ashalayam d'un voyage de trois semaines pour 15 jeunes sans abri pour participer à la Coupe du monde de rugby ;
- en Pologne, fourniture de brassards lumineux aux écoliers dans le cadre d'une campagne pour la sécurité routière.

### Actions en faveur de l'éducation

- au Chili, soutien du Museo Nacional de Bellas Artes dans l'organisation d'une exposition Rodin et participation à la création d'une école d'ingénieurs franco-chilienne ;
- aux États-Unis, soutien scolaire en mathématiques et en sciences effectué par les collaborateurs du Groupe, et financement de programmes innovants tels que « First Robotics » ;
- au Brésil, fourniture du matériel scolaire de base à 813 écoliers, enfants des collaborateurs du Groupe ;
- en Inde, soutien à des écoles, principalement à Shahabad et Durgapur ;
- aux Philippines, sessions de formation concernant notamment les sciences pour les enseignants des écoles primaires et secondaires à Limay.

## Actions en faveur de la santé

- en Chine, participation à des courses et autres manifestations sportives pour lever des fonds permettant de financer les aides aux enfants malades loin de chez eux ;
- aux États-Unis, financement de programmes de recherche contre le cancer du sein ;
- en Argentine, récupération de papier et plastique dont le recyclage finance l'amélioration de la vie des enfants à l'hôpital.

## Actions en faveur de l'environnement

- en Inde, entretien des jardins à l'aéroport de Vadodara ;
- en Inde, dépollution des eaux usées à Shahabad ;
- en Allemagne, financement d'actions d'éducation environnementale pour les écoliers organisées par la *German Society For Nature Protection* à Salzgitter ;
- aux Philippines, plantation de 40 000 arbres pour préserver la mangrove de Alangan Cove à Limay.

## IMPACT DES ACTIVITÉS SUR LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET LES POPULATIONS LOCALES

Dans le cadre de sa responsabilité sociale, le Groupe prend en compte l'impact de ses activités sur le développement régional et les populations locales.

### Impact sur la situation sociale

#### IMPACT DES RESTRUCTURATIONS

Le Groupe s'efforce de soutenir l'emploi lors des plans de restructuration.

Le 10 décembre 2004, ALSTOM a signé une convention avec l'État pour engager un programme de redynamisation du bassin d'emploi de Belfort. Une somme d'environ € 2 millions a été consacrée à des actions portées à la fois par la Chambre de commerce et d'industrie, la Chambre des métiers et de l'artisanat du Territoire de Belfort, la Société d'Économie Mixte et Patrimoniale de Belfort (SEMPAT) et l'Université technologique de Belfort-Montbéliard.

Avec ces partenaires ont été mises en œuvre des actions portant notamment sur :

- une démarche concernant les PME et PMI locales leur permettant de diversifier leur clientèle et d'ouvrir des possibilités d'accéder à d'autres marchés par la mise en place d'une structure commerciale dédiée ;

- une démarche favorisant la reprise ou la création d'activités, s'appuyant sur les potentiels identifiés de cession ou de création d'entreprises artisanales, par un accompagnement de conseil, de stages et de suivis des créateurs ;
- un soutien spécifique à l'emploi de salariés de plus de 50 ans susceptibles d'apporter leur expertise aux PME/PMI ;
- un soutien à des actions de recherche et développement nécessaires au développement de produits réalisés par des PME/PMI ;
- des actions de réaménagement des sites du Technopôle de Belfort en vue de promouvoir l'implantation de nouvelles entreprises.

Trois ans après l'entrée en vigueur de la convention, l'aide financière apportée par ALSTOM et l'engagement de tous les acteurs au service du développement économique et de l'emploi ont permis de contribuer au maintien et à la création de plus de 220 emplois.

#### IMPACT SUR L'EMPLOI LOCAL

Le Groupe s'efforce aussi de répondre à des problèmes de société. En France, ALSTOM s'est engagé auprès de l'État à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers défavorisés. Dans l'accord signé avec l'État le 15 février 2008, ALSTOM s'engage sur trois points principaux : informer et promouvoir les métiers de l'entreprise, favoriser la découverte de l'entreprise à travers une politique active de stages, faciliter l'accès à l'emploi des jeunes issus de ces quartiers. La mise en œuvre de cet accord concerne en premier lieu le Secteur Power Service en France, dont le siège est situé à La Courneuve (Seine-Saint-Denis). Au cours des trois prochaines années, 50 emplois seront réservés en priorité aux jeunes des quartiers et 75 formations en apprentissage et en alternance leur seront proposées.

### Impact sur les fournisseurs et sous-traitants

ALSTOM a élaboré une charte conforme aux valeurs énoncées dans le Code d'éthique à l'attention de ses fournisseurs et sous-traitants. Le Groupe demande désormais à ses fournisseurs et sous-traitants de s'engager sur les principes énoncés dans cette charte, notamment sur le respect des normes de travail, l'éthique, l'environnement, la santé et la sécurité au travail de leurs salariés. Lors de la soumission d'une offre à ALSTOM ou lors de relations contractuelles avec le Groupe, les fournisseurs et sous-traitants s'engagent à respecter les principes de cette charte et à collaborer avec ALSTOM dans leur mise en œuvre dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Cette charte peut être téléchargée sur le site Internet [www.alstom.com](http://www.alstom.com). La mise en œuvre de cette nouvelle politique se fera progressivement, en fonction d'objectifs et de plans d'action définis au sein de chaque Secteur. Des pilotes ont été mis en place dans les trois Secteurs pour valider l'efficacité des procédures, notamment la mise en œuvre de questionnaires et d'audits. À ce jour, 254 fournisseurs ont reçu la charte et 114 y ont adhéré. 35 audits ont été réalisés pour s'assurer du respect de cette charte.

Cette charte s'intègre dans une vision plus stratégique des relations avec les fournisseurs, avec qui le Groupe souhaite développer des relations privilégiées sur le long terme.

Ainsi par exemple, le Secteur Transport a mis au point le programme « Leading Partners 150 ». Ce programme lancé en juin 2007 vise à établir des partenariats de long terme avec les fournisseurs clés, choisis après une évaluation basée sur leurs performances en termes d'innovation, de qualité, de santé financière et d'organisation. L'entreprise allemande Knorr Bremse, qui fournit des portes et des freins pour le PENDOLINO™, le CITADIS™ et les trains régionaux, est devenue le premier partenaire du Secteur dans ce programme. Ce fournisseur est impliqué dans des programmes d'anticipation de nouveaux produits dans la très grande vitesse, les locomotives et les métros. Des réunions régulières permettront de partager la compréhension des marchés et leurs approches en recherche et développement, et d'étudier les plans d'action concernant les axes d'amélioration (compétitivité, qualité, organisation, etc.). Plus de 20 fournisseurs devraient intégrer le programme LP150 d'ici juillet 2008 et plus de 60 avant mars 2009.

## Impact sur la communauté scientifique

ALSTOM participe aux grands projets collectifs qui permettent de faire avancer diverses technologies et de faire progresser l'industrie. Au niveau européen, le Groupe collabore au « FP7 », septième programme cadre de l'Union européenne, qui regroupe toutes les initiatives de l'Union ayant trait à la recherche et participe ainsi à l'atteinte des objectifs de croissance, de compétitivité et d'emploi.

En France, ALSTOM a intégré 6 « pôles de compétitivité ». Au sein de ces structures, les ingénieurs du Groupe travaillent avec d'autres ingénieurs et des chercheurs des universités sur des problématiques communes : mobilité et transport à La Rochelle, systèmes électroniques à Paris, systèmes de transport à Valenciennes, microtechnologies à Ormans, énergies renouvelables à Grenoble, systèmes embarqués à Tarbes.

Le Conseil de l'Innovation créé au cours de l'exercice jouera également un rôle dans l'ouverture du Groupe aux innovations développées à l'extérieur de l'entreprise, en favorisant la coopération avec des laboratoires de recherche, des universités et de jeunes entreprises innovantes.

En outre, le Groupe développe une stratégie globale vers les universités et écoles, dont les formations permettent d'acquérir les compétences nécessaires à ses activités, et encourage les initiatives locales en vue de favoriser les relations avec les écoles et universités environnantes, ainsi que les échanges avec les étudiants.

Parallèlement aux efforts de recherche et développement (R&D) menés dans ses propres laboratoires, ALSTOM conduit une politique de partenariats avec les équipes de recherche des plus grands établissements universitaires à travers le monde. À ce jour, les équipes R&D d'ALSTOM collaborent avec plus d'une centaine d'universités : 35 avec le Secteur Power Systems, 31 avec le Secteur Power Service et 36 avec le Secteur Transport. ALSTOM travaille notamment avec les chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (« MIT ») aux États-Unis. Dans le cadre du programme de liaison industrielle du MIT, le Groupe a ainsi partagé son savoir-faire dans le domaine du captage et du stockage du CO<sub>2</sub>. En Pologne, le Secteur Transport travaille étroitement avec l'Université de Technologie de Gdansk dans le cadre du programme européen « PreMaid » (Système de maintenance et de diagnostic des locomotives). Les universités de Bologne (Italie), Oviedo (Espagne) et Coimbra (Portugal) sont également associées à ce programme. À Lisbonne, l'Institut supérieur de technologie collabore aux recherches menées par le Secteur Transport dans le domaine des pantographes et caténaires notamment. Au Royaume-Uni, le Secteur Power Service mène avec l'université de Sheffield des recherches sur la détection précoce des failles dans les équipements de production d'électricité. En Suisse, il collabore avec l'Institut fédéral de technologie de Zurich sur le développement de la technologie d'inspection robotisée.

## Fondation d'entreprise ALSTOM

ALSTOM a créé en novembre 2007 une Fondation destinée à susciter et accompagner les initiatives dans le domaine de la préservation de l'environnement. Cette Fondation d'entreprise est créée pour cinq ans avec une dotation globale de € 4,5 millions.

Les projets sont sélectionnés par le Conseil d'administration de la Fondation qui comporte 12 administrateurs, 8 internes et 4 externes, en fonction de critères tenant compte de la contribution des projets à l'intérêt général et notamment de leur pertinence par rapport aux besoins locaux identifiés, de la qualité des partenariats et de l'implication des collaborateurs d'ALSTOM.

Les projets peuvent concerner des actions de formation ou de sensibilisation des populations aux enjeux de la protection de l'environnement, des actions de recherche, par exemple dans les sources d'énergie renouvelables, ainsi que des actions très concrètes telles que la reforestation de zones, l'amélioration de la qualité de l'eau, la préservation d'écosystèmes ou la limitation des émissions de gaz à effet de serre, notamment par l'encouragement à utiliser les transports publics.

Les premières sélections de projets par le Conseil d'administration de la Fondation auront lieu en juin 2008.



## 6 | INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

### 215 Information sur le Groupe et la société mère

- 215 Historique
- 215 Identité de la Société
- 216 Dispositions particulières des statuts
- 218 Documents accessibles au public
- 218 Activité de la société mère
- 219 Propriété intellectuelle
- 219 Propriété immobilière
- 220 Contrats importants
- 220 Information sur les participations prises  
et cédées au cours de l'exercice 2007/08
- 221 Changement significatif de la situation  
financière ou commerciale

### 222 Information sur le capital social

- 224 Autorisations financières
- 226 Évolution du capital
- 227 Répartition du capital
- 228 Titres et droits émis donnant accès au capital

229 Capital potentiel

229 Rachat d'actions

230 Titres non représentatifs du capital

231 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices

231 Éléments susceptibles d'avoir une incidence  
en cas d'offre publique

233 Cotation des actions

233 Relations avec les actionnaires

### 235 Organigramme simplifié au 31 mars 2008

### 236 Information sur le Rapport Financier Annuel

### 237 Information sur le Document de Référence

237 Informations incluses par référence

237 Attestation du responsable du Document de Référence

238 Table de concordance



# Information sur le Groupe et la société mère

## HISTORIQUE

Le Groupe a été créé en 1989, par The General Electric Company, plc (« GEC ») et Alcatel, ses deux actionnaires à parité, avec pour objectif de rassembler au sein d'un même groupe des activités jusqu'alors conduites par certaines de leurs filiales respectives. La société commune était une société holding de droit néerlandais GEC ALSTHOM N.V. Ce rapprochement, effectué durant une période de consolidation dans le secteur de l'énergie, visait à bénéficier de diverses complémentarités existant parmi les produits et marchés respectifs d'Alcatel et de GEC.

À la fin de l'année 1997, les deux actionnaires ont décidé d'introduire cette société sur les Bourses de Paris, New York et Londres et de céder sur le marché une partie de leurs titres. Ils ont choisi Paris comme place principale de cotation et ont décidé de transférer à une société anonyme de droit français, dénommée ALSTOM (anciennement Jotelec), l'ensemble des activités jusqu'alors conduites par GEC ALSTHOM N.V. Préalablement à l'introduction en Bourse d'ALSTOM (ou « la Société »), la quasi-totalité des actifs détenus directement ou indirectement par GEC ALSTHOM N.V. a été transférée à une de ses filiales françaises, ALSTOM France SA détenue à 100 % par ALSTOM. Cette entité, désormais dénommée ALSTOM Holdings, est la seule filiale d'ALSTOM et détient la quasi-totalité des actifs du Groupe (voir ci-après « Organigramme simplifié au 31 mars 2008 »).

Depuis l'introduction en Bourse d'ALSTOM en 1998, le périmètre d'activité du Groupe a été largement modifié à plusieurs reprises. La plus significative des opérations fut l'acquisition en deux phases des activités de production d'énergie d'ABB : constitution d'une société commune en juillet 1999, puis rachat par ALSTOM de la part d'ABB dans cette société commune en mai 2000. Parallèlement, le Groupe s'est recentré sur ses activités de base, en cédant notamment ses activités Contracting en juillet 2001.

Devant la grave crise financière survenue en 2003, le Groupe a lancé un plan d'actions prévoyant la résolution des problèmes rencontrés, principalement ceux liés aux turbines à gaz GT24™/GT26™, le recentrage de ses activités (notamment par la cession de l'activité Transmission & Distribution en janvier 2004), l'amélioration de sa performance opérationnelle et le renforcement de sa structure financière. Le Groupe est aujourd'hui recentré sur trois Secteurs (Power Systems, Power Service et Transport) après avoir cédé ses anciens Secteurs Transmission & Distribution et Marine, ainsi que ses activités Turbines Industrielles et Power Conversion.

## IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ

### Dénomination, siège social

ALSTOM  
3, avenue André Malraux – 92300 Levallois-Perret  
Tél. : 01 41 49 20 00

### Forme juridique

Société anonyme de droit français à Conseil d'administration régie notamment par le Code de commerce.

### Durée

Constituée le 17 novembre 1992 sous la forme d'une société anonyme dénommée « Jotelec », la Société expirera le 17 novembre 2091, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

### Immatriculation

389 058 447 RCS Nanterre.

### Code APE

66 19 A

## DISPOSITIONS PARTICULIÈRES DES STATUTS

### Objet

(Article 3 des statuts)

ALSTOM a pour objet, directement ou indirectement :

- la réalisation de toutes opérations industrielles, commerciales, maritimes, financières, mobilières, immobilières, en France et à l'étranger, et notamment dans les domaines suivants :
  - énergie,
  - transmission et distribution d'énergie,
  - transports,
  - équipements industriels,
  - construction et réparation navale,
  - ingénierie et conseil, étude de conception et/ou de réalisation et entreprise générale de tous travaux publics ou particuliers et de tous ouvrages, et
  - plus généralement, toutes activités connexes ou complémentaires des précédentes ;
- la participation d'ALSTOM, par tous moyens, directement ou indirectement, dans toutes opérations pouvant se rattacher à son objet par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, de fusion ou autrement ; de création, d'acquisition, de location, de prise en location-gérance de tous fonds de commerce ou établissements ; la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés et brevets concernant ces activités ;
- et généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, civiles, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tout autre objet similaire ou connexe.

ALSTOM pourra, en outre, prendre un intérêt, sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou dans tous organismes, français ou étrangers.

### Exercice social

(Article 18 des statuts)

Du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars.

### Assemblées générales

(Article 15 des statuts)

#### CONVOCATIONS ET DÉLIBÉRATIONS – ORDRE DU JOUR

Les assemblées générales, ordinaires et extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par la loi, exercent les pouvoirs qui leur sont respectivement attribués par la législation en vigueur. Elles sont convoquées conformément aux règles et modalités fixées par la loi.

La réunion a lieu au siège social ou en tout autre endroit désigné par le Conseil, soit dans le département du siège social, soit dans tout lieu du territoire de la République française.

L'ordre du jour des assemblées est arrêté par le Conseil d'administration si la convocation est faite par lui et, dans le cas contraire par l'auteur de la convocation. Toutefois, un ou plusieurs actionnaires remplissant les conditions fixées par la loi ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions. L'assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour.

#### ADMISSION ET REPRÉSENTATION

Les assemblées générales, ordinaires et extraordinaires, se composent de tous les actionnaires indistinctement.

Dans toutes les assemblées, les propriétaires d'actions n'ont le droit d'exercer leur droit de vote que si leurs actions font l'objet d'un enregistrement comptable au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application des dispositions légales du Code de commerce et réglementaires au troisième jour ouvré précédant le jour de l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société pour les actions nominatives, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité pour les actions au porteur.

Cet enregistrement comptable est constaté selon les modalités prévues par la loi.

Tout actionnaire peut voter par procuration ou par correspondance à une assemblée générale dans les conditions fixées par la loi.

Pour être pris en compte, les formulaires de vote et les pouvoirs doivent être reçus par la Société trois jours au moins avant la réunion sauf délai plus court décidé par le Conseil d'administration ou résultant de la loi.

Sur décision du Conseil d'administration communiquée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, tout actionnaire pourra voter par procuration ou par correspondance à une assemblée générale par tous moyens électroniques de télécommunication dans les conditions fixées par la loi. Dans ce cas, la signature électronique de l'actionnaire ou de son représentant prend la forme soit d'une signature sécurisée au sens des textes réglementaires en vigueur, soit d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache conformément aux dispositions de la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire ou par son conjoint.

Toutefois, conformément au 7<sup>e</sup> alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, les propriétaires de titres peuvent se faire représenter, dans les conditions prévues par la loi, par un intermédiaire inscrit.

Tout actionnaire ayant émis un vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions au titre desquelles il a transmis son vote ou son pouvoir ou demandé l'un de ces documents. Toute cession intervenue avant le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, sera prise en compte dans les conditions prévues par la loi.

Le Conseil d'administration peut organiser, dans les conditions prévues par la loi, la participation et le vote des actionnaires aux assemblées générales par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification. Le cas échéant, cette décision du Conseil d'administration est communiquée dans l'avis de réunion et/ou de convocation. Les actionnaires participant aux assemblées par visioconférence ou par ces autres moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

## DROIT DE VOTE

Chaque membre de l'assemblée a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Pendant le délai de deux ans à compter du regroupement des actions décidé par l'assemblée générale mixte du 12 juillet 2005, toute action non regroupée donnera droit à une voix et toute action regroupée donnera droit à 40 voix, de sorte que le nombre de voix attaché aux actions soit proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent. Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans toutes les assemblées générales ordinaires, extraordinaires ou spéciales. Il n'existe pas de droit de vote double.

Il sera proposé à la prochaine assemblée générale mixte appelée à se tenir le 24 juin 2008 (i) de supprimer la référence au délai de deux ans ci-dessus, afin de tenir compte de l'expiration le 5 août 2007 du délai requis pour procéder au regroupement des actions et (ii) de modifier le paragraphe 2 « Admission et représentation » de l'article 15 des statuts et de créer un 7<sup>e</sup> alinéa, pour le mettre en conformité avec les articles R. 225-77, R. 225-79 et R. 225-85 et suivants du Code de commerce dans sa partie réglementaire instituée par le décret n° 2007-431 du 25 mars 2007 et préciser les modalités du vote électronique exprimé avant l'assemblée générale.

### *Nouvelle rédaction proposée :*

« Les assemblées générales, ordinaires et extraordinaires, se composent de tous les actionnaires indistinctement.

Dans toutes les assemblées, les propriétaires d'actions n'ont le droit d'exercer leur droit de vote que si leurs actions font l'objet d'un enregistrement comptable au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application des dispositions légales du Code de commerce et réglementaires au troisième jour ouvré précédant le jour de l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société pour les actions nominatives, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité pour les actions au porteur.

Cet enregistrement comptable est constaté selon les modalités prévues par la loi.

Tout actionnaire peut voter par procuration ou par correspondance à une assemblée générale dans les conditions fixées par la loi.

Pour être pris en compte, les formulaires de vote et les pouvoirs doivent être reçus par la Société trois jours au moins avant la réunion sauf délai plus court décidé par le Conseil d'administration ou résultant de la loi.

Sur décision du Conseil d'administration communiquée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, tout actionnaire pourra voter par procuration ou par correspondance à une assemblée générale par tous moyens électroniques de télécommunication dans les conditions fixées par la loi. Dans ce cas, les formulaires de vote à distance ou par procuration, de même que les attestations de participation, peuvent être établis sur un support électronique dûment signé dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables.

À cette fin, la saisie et la signature électronique du formulaire peuvent être directement effectuées sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'assemblée générale. La signature électronique du formulaire peut être effectuée (i) par la saisie d'un code identifiant et d'un mot de passe, dans des conditions conformes aux dispositions de la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil, ou (ii) par tout autre procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil. Le pouvoir ou le vote ainsi exprimé avant l'assemblée générale par ce moyen électronique, ainsi que le cas échéant l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, hors les cas des cessions de titres qui font l'objet de la notification prévue au IV de l'article R. 225-85 du Code de commerce.

Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire ou par son conjoint.

Toutefois, conformément au 7<sup>e</sup> alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, les propriétaires de titres peuvent se faire représenter, dans les conditions prévues par la loi, par un intermédiaire inscrit.

Tout actionnaire ayant émis un vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions au titre desquelles il a transmis son vote ou son pouvoir ou demandé l'un de ces documents. Toute cession intervenue avant le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, sera prise en compte dans les conditions prévues par la loi.

Le Conseil d'administration peut organiser, dans les conditions prévues par la loi, la participation et le vote des actionnaires aux assemblées générales par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification. Le cas échéant, cette décision du Conseil d'administration est communiquée dans l'avis de réunion et/ou de convocation. Les actionnaires participant aux assemblées par visioconférence ou par ces autres moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité. »

## Déclaration de franchissement de seuil de participation

(Article 7 des statuts)

Outre les obligations légales de déclaration de certaines fractions du capital prévues aux articles L. 233-7 à L. 233-11 du Code de commerce, toute personne physique ou morale qui viendrait à posséder un nombre d'actions d'ALSTOM égal ou supérieur à 0,5 % du nombre total d'actions doit, dans un délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de ce seuil de participation, informer ALSTOM du nombre total d'actions qu'il possède, par lettre, télécopie ou télex. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil de 0,5 % est franchi jusqu'à 50 % inclus. Pour la détermination de ces seuils, il sera également tenu compte des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

Dans chaque déclaration visée ci-dessus, le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens de l'alinéa précédent. Il devra également indiquer la ou les date(s) d'acquisition. En cas d'inobservation des dispositions ci-dessus, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital au moins égale à 3 %.

Tout actionnaire dont la participation au capital devient inférieure à l'un des seuils susmentionnés est également tenu d'en informer ALSTOM dans le même délai de cinq jours de Bourse et selon les mêmes modalités.

## Identification des titres au porteur

(Article 7 des statuts)

ALSTOM peut, dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, demander à tout organisme ou intermédiaire habilité, tout renseignement relatif à ses actionnaires ou détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, leur identité et le nombre de titres qu'ils détiennent.

## Répartition statutaire des bénéfices

(Article 20 des statuts)

Le bénéfice de l'exercice est constitué par les produits de l'exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges sociales d'ALSTOM y compris tous amortissements et provisions. Sur le bénéfice de l'exercice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

Le solde, diminué comme il vient d'être dit et augmenté, si l'assemblée générale en décide ainsi, du report bénéficiaire et de prélèvements sur les réserves dont elle a la disposition, sous déduction des sommes reportées à nouveau par ladite assemblée ou portées par elle à un ou plusieurs fonds de réserve, est réparti par l'assemblée générale entre les actions.

La perte, s'il en existe, est, après l'approbation des comptes par l'assemblée générale, reportée à nouveau, pour être imputée sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

L'assemblée générale peut accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividende mis en distribution une option pour le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions d'ALSTOM, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans font l'objet d'un versement au Trésor Public.

Les statuts ne contiennent pas de dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

## DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les documents juridiques relatifs à la Société et au Groupe, devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation applicable, peuvent être consultés au siège social de la Société et pour certains d'entre eux sur le site Internet du Groupe ([www.alstom.fr](http://www.alstom.fr) ou [www.alstom.com](http://www.alstom.com)), notamment dans la rubrique « Information réglementée » en application de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Les rapports annuels du Groupe relatifs aux cinq derniers exercices sont ainsi disponibles sur le site Internet, rubrique « Investisseurs/Rapports annuels ».

## ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

ALSTOM est la société holding du Groupe, qui ne détient que les titres ALSTOM Holdings. ALSTOM centralise une très large part du financement externe du Groupe, et avance les fonds ainsi obtenus à sa filiale ALSTOM Holdings par le biais de contrats de prêts et d'un compte courant. Ses autres revenus sont constitués des redevances de conventions d'usage du nom ALSTOM mises en place avec ses sous-filiales.

Pour plus d'information, voir section « Informations financières – Comptes sociaux – Commentaires sur les comptes sociaux ».

## PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le Groupe est propriétaire ou bénéficie de licences permettant l'utilisation de diverses marques, brevets et autres droits de propriété intellectuelle. Tous ces droits contribuent à la bonne marche de l'activité, mais aucune licence n'a, à elle seule, à ce jour, une importance significative pour les activités du Groupe.

## PROPRIÉTÉ IMMOBILIÈRE

Dans le cadre de ses activités, le Groupe dispose de sites immobiliers sur lesquels il détient des droits de natures différentes. La majeure partie des sites industriels importants est détenue en pleine propriété.

Le Groupe a mis en place une stratégie de location de ses immeubles de bureaux, ainsi en est-il notamment du siège du Groupe et des Secteurs.

La valeur brute des terrains et bâtiments détenus en pleine propriété et en crédit-bail au 31 mars 2008 s'élève à € 1 241 millions. L'amortissement comptabilisé y afférent s'élève à € 537 millions. Ces montants n'incluent pas les locations simples.

Les immobilisations corporelles du Groupe sont soumises à des charges telles que les réparations et l'entretien courants nécessaires à un bon fonctionnement, au respect des normes et à la qualité, en incluant les domaines environnementaux, hygiène et sécurité.

### Principaux sites industriels détenus en pleine propriété (liste non exhaustive)

		Activités principales
Allemagne	Berlin (Lessingstraße)	Power Service
	Bexbach	Power Systems
	Kassel	Power Systems
	Mannheim	Power Systems & Power Service
	Salzgitter	Transport
Belgique	Marchienne au Pont	Power Service
	Charleroi	Transport
Brésil	Cabo de Santo Agostinho	Power Systems
	Lapa	Transport
	Taubaté	Joint-venture ALSTOM Hydro Holding
États-Unis	Chattanooga (Tennessee)	Power Systems
	Concordia (Kansas)	Power Systems
	Richmond (Virginie)	Power Service
	Wellsville (New York)	Power Systems
France	Aytré/La Rochelle	Transport
	Belfort	Power Systems & Power Service & Transport
	Grenoble	Joint-venture ALSTOM Hydro Holding
	Le Creusot	Transport
	Ornans	Transport
	Reichshoffen	Transport
	Valenciennes	Transport
Inde	Durgapur	Power Systems
	Shahabad	Power Systems
	Vadodara	Power Systems & Power Service
Italie	Colleferro	Transport
	Savigliano	Transport
République tchèque	Brno – Olomoucka	Power Systems & Power Service
Suisse	Birr	Power Systems & Power Service

## CONTRATS IMPORTANTS

Au cours des deux années précédant immédiatement la publication du présent Document de Référence, ALSTOM et/ou des sociétés membres du Groupe ont signé les contrats importants suivants (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires) :

- le 26 avril 2006, ALSTOM et Bouygues SA ont signé un protocole de coopération commerciale et opérationnelle ;
- le 31 octobre 2006, ALSTOM Power Centrales et ALSTOM Holdings ont signé avec Bouygues SA un accord de société commune, en application duquel Bouygues SA a acquis 50 % du capital social de ALSTOM Hydro Holding, une société spécialisée dans l'activité d'équipements de production d'hydroélectricité.

Les principales acquisitions, partenariats et cessions réalisés au cours des trois derniers exercices sont identifiés dans la Note 4 aux comptes consolidés au 31 mars 2008 (voir section « Informations financières – Comptes consolidés »).

Voir également section « Activité du Groupe – Vue d'ensemble – Faits marquants de l'exercice 2007/08 ».

## INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS PRISES ET CÉDÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2007/08

Incluant l'information en application de l'article L. 233-6 du Code de commerce.

### Information sur les participations prises au cours de l'exercice

Le 4 mai 2007, ALSTOM Power Inc. a procédé à l'acquisition des activités de Holmes Bros Inc., une société américaine spécialisée dans la fabrication de pièces de turbines et de systèmes associés aux turbines.

Le 29 juin 2007, ALSTOM Holdings et ALSTOM Power Holdings SA ont conclu un accord avec OAO Atomenergomash et OAO Machine Building Plant Zio-Podolsk en vue de la constitution d'une société commune dénommée ALSTOM Atomenergomash, dans laquelle ALSTOM Power Holdings détient 49 % du capital et qui a une activité de fabrication d'îlots conventionnels de centrales nucléaires en Russie.

Le 6 juillet 2007, ALSTOM Finland OY a acquis 100 % du capital de RMG-yhtiot Oy, une société finlandaise spécialisée dans l'assemblage, l'installation et l'entretien de matériels et équipements industriels.

Le 24 août 2007, ALSTOM (China) Investment Co. Ltd. a acquis 51 % du capital de Wuhan Boiler Company Limited (« WBC »), société chinoise cotée à la Bourse de Shenzhen, suite à l'offre publique lancée par ALSTOM Holdings en application de la réglementation boursière chinoise. WBC conçoit et fabrique des chaudières pour centrales à vapeur.

Le 16 octobre 2007, ALSTOM Belgium SA, déjà propriétaire de 51 % du capital de la société belge ALSTOM AECEC Énergie a acquis les 49 % restant du capital de cette société. ALSTOM AECEC conçoit, fabrique et assure la maintenance de dispositifs, matériels et unités de systèmes mécaniques, hydrauliques et nucléaires.

Le 31 octobre 2007, ALSTOM España IB, S.L. a acquis 100 % des parts de Ecotècnia Energias Renovables, S.L., une société espagnole spécialisée dans la conception, fabrication, maintenance et exploitation d'éoliennes et de technologies liées aux énergies renouvelables et à l'environnement.

Le 11 décembre 2007, ALSTOM Power Holdings SA a acquis 100 % du capital de Turboteh d.o.o., une société croate, qui conçoit, produit, révisé et assemble des centrales.

Le 4 février 2008, ALSTOM Hydro France a acquis les activités d'équipement hydromécanique de la société française SDEM Entreprises SA.

### Information sur les participations directes et indirectes cédées au cours de l'exercice

Le 30 avril 2007, ALSTOM Power Boiler GmbH a cédé à Sconvey GmbH 100 % de sa participation dans ALSTOM Power Environmental Consult GmbH, une société de conseil en matière environnementale.

Le 1<sup>er</sup> octobre 2007, ALSTOM UK Holdings Ltd. a constitué une société commune dénommée Signalling Solutions Limited (société constituée en Grande-Bretagne) avec Balfour Beatty Group Limited, dans laquelle chacun des deux partenaires détient 50 % du capital, en vue de la réalisation de travaux et de services dans le domaine de la signalisation en Grande-Bretagne et en Irlande.

Le 26 octobre 2007, ALSTOM Limited a cédé à Drovstem Limited son activité de conception, assemblage, fourniture et contrôle de systèmes d'éclairage dans l'aviation.

Le 2 novembre 2007, ALSTOM India Limited et ALSTOM Mauritius Limited ont cédé à Regal Beloit Finance BV and Dutch Horizon I L.L.C. leur participation de 100 % dans le capital de ALSTOM Energy Limited, société indienne spécialisée dans la fabrication de moteurs à induction.

Le 28 novembre 2007, ALSTOM Transporte SA a constitué une société commune avec Renfe-Operadora, aux termes duquel ALSTOM Transporte SA a acquis 51 % et Renfe-Operadora 49 % du capital de la société Irvia Mantenimiento Ferroviario, SA, une société espagnole ayant une activité de maintenance de matériel roulant et d'infrastructures ferroviaires.

## CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

À la connaissance de la Société, aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale n'est survenu depuis le 6 mai 2008, date d'arrêté des derniers comptes publiés.

# Information sur le capital social

Au 31 mars 2007, le capital social d'ALSTOM s'élevait à € 1 940 640 814, divisé en 138 617 201 actions de € 14 de nominal chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées.

Au 31 mars 2008, le capital social d'ALSTOM s'élevait à € 1 982 429 778, divisé en 141 602 127 actions de € 14 de nominal chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées, suite aux opérations réalisées au cours de l'exercice qui sont identifiées dans le tableau ci-dessous.

Au 19 mai 2008, le capital social d'ALSTOM a été porté à € 1 989 122 436, divisé en 142 080 174 actions de € 14 de nominal chacune, suite aux opérations suivantes :

- remboursement en actions de 69 791 ORA <sup>(1)</sup>, ayant donné lieu à la création de 2 193 actions ;
- exercice de 12 450 options de souscription d'actions, ayant donné lieu à la création de 12 450 actions ;
- livraison de 463 404 actions dans le cadre du Plan 2006 d'attribution gratuite d'actions.

Opération	Nombre d'actions créées	Nouveau nombre d'actions après opération	Nouveau montant du capital après opération (en €)
<b>31 mars 2007</b>		138 617 201	1 940 640 814
<b>20 juin 2007</b>			
Remboursement en actions de 117 813 ORA <sup>(1)</sup>	3 701	138 620 902	1 940 692 628
<b>30 septembre 2007</b>			
Remboursement en actions de 771 474 ORA <sup>(1)</sup>	24 226	138 645 128	1 941 031 792
Exercice de 641 235 options de souscription	641 235	139 286 363	1 950 009 082
<b>31 décembre 2007</b>			
Remboursement en actions de 82 183 ORA <sup>(1)</sup>	2 592	139 288 955	1 950 045 370
Exercice de 442 949 options de souscription	442 949	139 731 904	1 956 246 656
<b>31 janvier 2008</b>			
Remboursement en actions de 18 813 137 ORA <sup>(1)</sup>	590 734	140 322 638	1 966 054 832
Exercice de 109 850 options de souscription	109 850	140 432 488	1 966 054 832
<b>20 février 2008</b>			
Augmentation de capital réservée aux salariés	350 012	140 782 500	1 970 955 000
Augmentation de capital réservée à la société Sharing Plus	256 808	141 039 308	1 974 550 312
<b>31 mars 2008</b>			
Remboursement en actions de 2 085 348 ORA <sup>(1)</sup>	65 491	141 104 799	1 975 467 186
Exercice de 497 328 options de souscription	497 328	141 602 127	1 982 429 778

(1) Obligations subordonnées 2 % décembre 2008 remboursables en actions de la Société.



Il n'y a pas de droit de vote double ni de restriction du droit de vote attaché aux actions composant le capital social. Le nombre de droits de vote est identique au nombre d'actions composant le capital social.

La Société n'a pas connaissance à ce jour de nantissements inscrits sur ses titres ou sur les titres de ses filiales significatives.

Suite à l'opération de regroupement des actions de la Société initiée le 3 août 2005, les actionnaires ont eu un délai de deux ans, soit jusqu'au 4 août 2007, pour réclamer les actions regroupées. Le 6 août 2007, les actions regroupées qui n'avaient pas été réclamées par les ayants droit ont été vendues en Bourse et le produit net de la vente sera tenu à leur disposition pendant dix ans sur un compte bloqué ouvert auprès du mandataire de la Société pour le service des titres.

Compte tenu de la valorisation boursière de l'action, il sera proposé à la prochaine assemblée générale mixte appelée à se tenir le 24 juin 2008 de diviser par deux la valeur nominale des actions de la

Société, soit de € 14 à € 7. Chaque action de € 14 de valeur nominale composant le capital social à la date de la division sera de plein droit échangée contre 2 actions de € 7 de valeur nominale, qui jouiront des mêmes droits que les actions anciennes. Cette opération serait réalisée après la mise en paiement du dividende proposé au titre de l'exercice 2007/08, soit après le 1<sup>er</sup> juillet 2008.

Si la division du nominal est approuvée par l'assemblée générale, le nombre d'actions susceptibles d'être obtenues par les bénéficiaires d'options de souscription d'actions de la Société attribuées préalablement à la division de la valeur nominale sera multiplié par deux, tandis que les prix unitaires d'exercice de ces options seront divisés par deux. De même, le nombre d'actions susceptibles d'être obtenues par les bénéficiaires d'attribution gratuite d'actions au titre des plans décidés avant la division de la valeur nominale sera multiplié par deux. Les bases de remboursement des ORA seront par ailleurs ajustées pour tenir compte de la division de la valeur nominale de l'action.

## AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Incluant l'information en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Le tableau ci-dessous résume les autorisations (i) d'augmenter le capital, (ii) de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions, (iii) de rachat d'actions et (iv) de réduction de capital, en cours de validité à la date du 6 mai 2008 et leur utilisation au cours de l'exercice :

Nature de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Montant nominal utilisé au cours de l'exercice écoulé	Solde disponible	Échéance de l'autorisation/ Durée
<b>Émissions de titres</b>				
Délégation de compétence en vue de l'émission d'actions et de titres donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription et/ou par incorporation de réserves (AGM du 26 juin 2007, résolution n° 13)	Augmentation de capital : € 600 millions Émission de titres de créance : € 2 milliards	Néant	Montant nominal maximum autorisé	26 août 2009 (durée : 26 mois)
Autorisation d'augmenter le capital dans la limite de 10 % du capital en vue de rémunérer des apports en nature (AGM du 26 juin 2007, résolution n° 15)	10 % du capital à la date de l'assemblée générale	Néant	Montant nominal maximum autorisé	26 août 2009 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence en vue de l'émission de valeurs mobilières donnant droit à des titres de créance (AGM du 26 juin 2007, résolution n° 16)	Émission de titres de créance : € 2 milliards	Néant	Montant nominal maximum autorisé	26 août 2009 (durée : 26 mois)
<b>Émissions réservées aux salariés et aux dirigeants</b>				
Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions (AGM du 26 juin 2007, résolution n° 21)	Augmentation de capital : 5 % du capital à la date d'attribution par le Conseil d'administration, diminué de tout montant émis au titre de la résolution n° 18	848 600 options, soit 0,6 % du capital <sup>(1)</sup>	5 905 109 options, soit 4,2 % du capital <sup>(1)</sup> , diminué de tout montant émis en titre de la résolution n° 18	26 août 2010 (durée : 38 mois)
Autorisation d'attribution gratuite d'actions à émettre ou existantes (AGM du 26 juin 2007, résolution n° 18)	2,5 % du capital à la date de l'assemblée générale, s'imputant sur le plafond de 5 % de la résolution n° 21	177 336 actions, soit 0,12 % du capital <sup>(1) (2)</sup>	3 288 186 actions, soit 2,3 % du capital <sup>(1)</sup> , s'imputant sur le plafond de la résolution n° 21	26 août 2010 (durée : 38 mois)
Autorisation d'émettre des actions et d'autres titres donnant accès au capital, réservés aux adhérents d'un plan d'épargne Groupe (AGM du 26 juin 2007, résolution n° 19)	2,5 % du capital à la date de l'assemblée générale, diminué de tout montant émis en vertu de la résolution n° 20	350 012 actions, soit environ 0,24 % du capital <sup>(1)</sup>	2 858 702 actions, soit 2 % du capital <sup>(1)</sup> , diminué de tout montant émis au titre de la résolution n° 20	26 août 2009 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence en vue d'émettre des actions réservées à une catégorie de bénéficiaires (AGM du 26 juin 2007, résolution n° 20)	0,5 % du capital à la date de l'assemblée générale, s'imputant sur le plafond de la résolution n° 19	256 808 actions, soit environ 0,2 % du capital <sup>(1)</sup>	436 296 actions, soit environ 0,3 % du capital <sup>(1)</sup> , s'imputant sur le plafond de la résolution n° 19	26 décembre 2008 (durée : 18 mois)
<b>Rachat d'actions et réduction du capital social</b>				
Autorisation de rachat d'actions (AGM du 26 juin 2007, résolution n° 12)	10 % du capital au 31 mars 2007	Néant	Montant maximum autorisé	Jusqu'à la date de l'AG appelée à approuver les comptes de l'exercice 2007/08
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions (AGM du 26 juin 2007, résolution n° 22)	10 % du capital	Néant	Montant maximum autorisé	26 juin 2009 (durée : 24 mois)

(1) Sur la base du capital au 31 mars 2008.

(2) Comprenant un maximum de 51 336 actions dans le cadre de l'offre de souscription « ALSTOM Sharing 2007 » réservée aux adhérents du plan d'épargne Groupe et 126 000 actions conditionnelles au titre du plan d'intéressement à long terme (LTI n° 10) combinant l'attribution de stock-options et d'actions gratuites conditionnées à des objectifs de performance du Groupe.

Il sera proposé à la prochaine assemblée générale mixte, appelée à se tenir le 24 juin 2008, d'annuler certaines de ces autorisations pour le solde non utilisé et de les renouveler dans les conditions exposées ci-dessous :

Nature de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Échéance de l'autorisation/Durée
<b>Émissions de titres de capital avec et sans droit préférentiel de souscription</b>		
Délégation de compétence en vue de l'émission d'actions et de titres donnant accès au capital, avec droit préférentiel de souscription et/ou par incorporation de réserves (AGM du 24 juin 2008, résolution n° 11)	Augmentation de capital : € 600 millions soit environ 30 % du capital <sup>(1)</sup> Émission de titres de créance : € 2 milliards <sup>(2)</sup>	24 août 2010 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence en vue de l'émission d'actions et de titres donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et faculté de conférer un délai de priorité (AGM du 24 juin 2008, résolution n° 12)	Augmentation de capital : € 250 millions, soit environ 13 % du capital, diminué des augmentations de capital en vue de rémunérer des apports en nature au titre de la résolution n° 13 <sup>(1)</sup> Émission de titres de créance : € 1 milliard <sup>(2)</sup>	24 août 2010 (durée : 26 mois)
Autorisation d'augmenter le capital dans la limite de 10 % du capital en vue de rémunérer des apports en nature (AGM du 24 juin 2008, résolution n° 13)	10 % du capital à la date de l'assemblée générale. Ce maximum s'impute sur le plafond visé à la résolution n° 12 <sup>(1)</sup>	24 août 2010 (durée : 26 mois)
<b>Actionnariat salarié</b>		
Autorisation d'émissions d'actions et/ou d'autres titres donnant accès au capital, réservées aux adhérents d'un plan d'épargne Groupe (AGM du 24 juin 2008, résolution n° 14)	2 % du capital social à la date de l'assemblée, diminué de tout montant émis au titre de la résolution n° 15 <sup>(3)</sup>	24 août 2010 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence en vue d'émettre des actions réservées à une catégorie de bénéficiaires (AGM du 24 juin 2008, résolution n° 15)	0,5 % du capital social à la date de l'assemblée générale. Ce maximum s'impute sur le plafond visé à la résolution n° 14 <sup>(3)</sup>	24 décembre 2009 (durée : 18 mois)
<b>Rachat d'actions</b>		
Autorisation de rachat d'actions (AGM du 24 juin 2008, résolution n° 10)	10 % du capital social	Jusqu'à la date de l'AG appelée à approuver les comptes de l'exercice 2008/09

(1) Plafonnement global des augmentations de capital de ces trois autorisations à € 600 millions, soit 30 % du capital (hors ajustements éventuels).

(2) Plafonnement global des émissions de titres de créances au titre de ces deux autorisations à € 2 milliards.

(3) Plafonnement global des augmentations de capital au titre de ces deux autorisations à 2 % du capital (hors ajustements éventuels).

## ÉVOLUTION DU CAPITAL

	Nombre d'actions créées	Montant nominal de l'augmentation de capital (en €)	Montant de la prime (en €)	Nombre cumulé d'actions	Capital (en €)
<b>31 mars 2005</b>				<b>5 497 211 409</b>	<b>1 924 023 993,15</b>
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA avant l'opération de regroupement des actions <sup>(1)</sup>	390 311	136 608,85	298 484,25	5 497 601 720	1 924 160 602,00
Regroupement des actions <sup>(2)</sup> (3 août 2005)	137 440 043	-	-	137 440 043	1 924 160 602,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA <sup>(1)</sup>	730 733	10 230 262,00	22 347 066,40	138 170 776	1 934 390 864,00
<b>31 mars 2006</b>				<b>138 170 776</b>	<b>1 934 390 864,00</b>
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA <sup>(1)</sup> (20 juin 2006)	76 172	1 066 408,00	2 330 117,24	138 246 948	1 935 457 272,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA <sup>(1)</sup> et d'options (30 septembre 2006)	12 046	168 644,00	337 707,96	138 258 994	1 935 625 916,00
Augmentation du capital du fait de l'exercice d'ORA <sup>(1)</sup> (31 mars 2007)	358 207	5 014 898,00	10 956 523,70	138 617 201	1 940 640 814,00
<b>31 mars 2007</b>				<b>138 617 201</b>	<b>1 940 640 814,00</b>
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA <sup>(1)</sup> (20 juin 2007)	3 701	51 814,00	104 202,69	138 620 902	1 940 692 628,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA <sup>(1)</sup> et d'options (30 septembre 2007)	665 461	9 316 454,00	2 802 096,98	139 286 363	1 950 009 082,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA <sup>(1)</sup> et d'options (31 décembre 2007)	445 541	6 237 574,00	1 497 897,01	139 731 904	1 956 246 656,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA <sup>(1)</sup> et d'options (31 janvier 2008)	700 584	9 808 176,00	18 419 820,20	140 432 488	1 966 054 832,00
Augmentation de capital du fait d'une augmentation de capital réservée aux salariés et à la société Sharing Plus (20 février 2008)	606 820	8 495 480,00	60 639 522,60	141 039 308	1 974 550 312,00
Augmentation du capital du fait de l'exercice d'ORA <sup>(1)</sup> et d'options (31 mars 2008)	562 819	7 879 466,00	5 787 967,55	141 602 127	1 982 429 778,00
<b>31 mars 2008</b>				<b>141 602 127</b>	<b>1 982 429 778,00</b>

(1) Obligations remboursables en actions émises avec maintien du droit préférentiel de souscription le 23 décembre 2003, remboursables à l'origine en actions à raison de 1 action pour 1 obligation, puis à compter du 16 août 2004 à raison de 1,2559 action de € 0,35 de nominal pour 1 obligation, et depuis le 3 août 2005, à raison de 0,0314 action de € 14 de nominal pour 1 obligation.

(2) Regroupement effectué dans la proportion de 1 action nouvelle de € 14 de nominal pour 40 actions de € 0,35 de nominal.

## RÉPARTITION DU CAPITAL

Information en application des articles L. 225-102 et L. 233-13 du Code de commerce.

Le tableau ci-dessous indique, à la connaissance de la Société, sur la base des déclarations reçues jusqu'au 23 mai 2008 inclus, la détention du capital et des droits de vote par les actionnaires détenant plus de 0,5 % du capital arrêté au 31 mars 2008 et des droits de vote :

	Capital au 31 mars 2008		Capital au 31 mars 2007		Capital au 31 mars 2006	
	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote <sup>(1)</sup>
Public	66 382 969	46,86 %	91 799 452	66,22 %	99 764 339	72,20 %
Bouygues SA	42 487 349	30,00 %	35 136 749	25,35 %	-	-
FMR LLC	9 702 993	6,85 %	-	-	-	-
Morgan Stanley & Co International plc	4 653 398	3,29 %	774 572	0,56 %	774 572	0,56 %
Natixis Asset Management	2 811 849	1,99 %	-	-	-	-
Crédit Agricole Asset Management	2 176 898	1,54 %	2 144 658	1,54 %	737 533	0,53 %
Caisse des Dépôts et Consignations	2 075 633	1,47 %	2 075 633	1,50 %	3 325 658	2,41 %
Artisan Partners Limited Partnership	2 050 453	1,45 %	2 500 497	1,81 %	-	-
Groupama Asset Management	1 755 936	1,24 %	708 134	0,51 %	708 134	0,51 %
BNP PAM Group	1 609 530	1,14 %	1 063 435	0,77 %	1 410 922	1,02 %
Employés <sup>(2)</sup>	1 548 029	1,09 %	1 242 674	0,89 %	1 226 977	0,89 %
Marsico Capital Management	1 468 569	1,04 %	-	-	-	-
FIL Limited	1 297 323	0,92 %	-	-	-	-
UBS Global Asset Management	863 487	0,61 %	453 686	0,33 %	453 686	0,33 %
Groupe Crédit Agricole	717 711	0,51 %	717 711	0,52 %	717 711	0,52 %
République française	-	-	-	-	29 051 244	21,03 %
<b>Total</b>	<b>141 602 127</b>	<b>100 %</b>	<b>138 617 201</b>	<b>100 %</b>	<b>138 170 776</b>	<b>100 %</b>

(1) % calculés sur la base du capital au 31 mars 2008 et non pas sur la base du capital à la date de la déclaration.

(2) Actions détenues par les salariés et anciens salariés du Groupe ALSTOM, dont environ 0,55 % détenu directement et environ 0,54 % détenu au travers d'un fonds commun de placement d'entreprise.

À la connaissance d'ALSTOM, sur la base des déclarations de franchissement de seuil reçues, à l'exclusion des notifications de franchissement de seuils reçues d'intermédiaires inscrits, aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement, plus de 0,5 % du capital ou des droits de vote de la Société au 31 mars 2008.

Le 10 juillet 2007, FMR LLC et FIL Limited avaient déclaré détenir sur une base agrégée 5,003% du capital et des droits de vote de la Société. Par communiqué en date du 24 avril 2008, FMR LLC et FIL Limited ont déclaré ne plus agréer leurs participations respectives dans les sociétés françaises cotées et décider de procéder à l'avenir à des déclarations de franchissement des seuils séparés. Le 16 mai FMR LLC et FIL Limited ont informé la Société détenir respectivement 9 702 993 actions, soit 6,85% du capital et des droits de vote de la Société concernant FMR LLC et 1 297 323 actions, soit 0,92% du capital et des droits de vote de la Société concernant FIL Limited. FMR LLC et FIL Limited sont des sociétés holdings de deux groupes indépendants de sociétés de gestion de portefeuille communément dénommés Fidelity International et Fidelity Investment.

Le 26 juin 2006, l'État français a cédé à Bouygues SA la totalité de sa participation de 21,03 % dans le capital de la Société, correspondant à 29 051 244 actions, suite à l'obtention de l'accord de la Commission européenne au titre du contrôle des concentrations et à la cession du Secteur Marine du Groupe. Dans le cadre d'un accord signé le 26 avril 2006 avec l'État français, Bouygues SA s'est engagé envers l'État à conserver ses actions pendant une période de trois ans expirant en juin 2009.

Le 30 novembre 2006, Bouygues SA a déclaré avoir franchi à la hausse, par suite d'une acquisition d'actions sur le marché, le seuil de 25 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir 34 663 214 actions, représentant autant de droits de vote, soit 25,07 %.

Au 6 mai 2008, Bouygues SA détient 42 487 349 actions ALSTOM, soit 30 % du capital et des droits de vote de la Société.

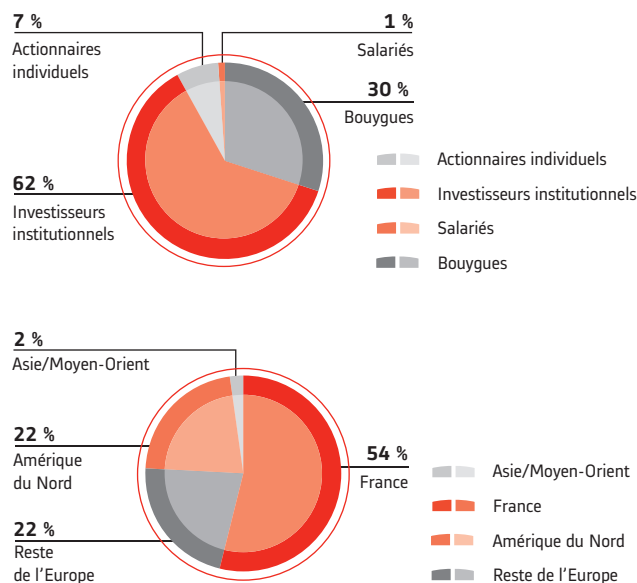
À la connaissance d'ALSTOM, et à l'exclusion de l'engagement de Bouygues SA vis-à-vis de l'État français en date du 26 avril 2006 visé ci-dessus, il n'existe pas de pacte d'actionnaires portant sur le capital de la Société.

Au 6 mai 2008, 194 006 actions d'ALSTOM sont détenues par les administrateurs personnes physiques et 160 037 actions par les membres du Comité exécutif, ce qui représente au total environ 0,25 % du capital et des droits de vote au 31 mars 2008. Bouygues SA, administrateur personne morale depuis le 18 mars 2008, détient 30 % du capital et des droits de vote au 31 mars 2008.

Un état récapitulatif des opérations visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier figure à la section « Gouvernement d'entreprise – Intérêts des dirigeants et salariés dans le capital ».

La Société ne détient, directement ou indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle, aucune de ses actions et chaque membre du Conseil d'administration détient au moins le nombre d'actions d'administrateur requis en vertu des statuts.

Sur la base d'une étude actionnariat réalisée en avril 2008, le Groupe estime que la Société compte environ 215 000 actionnaires.



Source : Étude d'actionnariat réalisée en avril 2008.

## TITRES ET DROITS ÉMIS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Incluant l'information en application de l'article R. 228-91 du Code de commerce.

Les titres et droits émis donnant accès au capital se composent :

- d'obligations 2 % décembre 2008 subordonnées remboursables en actions de la Société (« ORA ») ;

- des droits à attribution gratuite d'actions ; et
- d'options de souscription d'actions.

Il n'existe pas d'autres titres donnant accès au capital.

## Obligations 2 % décembre 2008 subordonnées remboursables en actions de la Société (« ORA »)

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de financement signé avec la République française et les principales banques du Groupe en septembre 2003, le Président-Directeur Général faisant usage des pouvoirs lui ayant été consentis par le Conseil d'administration agissant en vertu de l'autorisation lui ayant été conférée par l'assemblée générale mixte du 18 novembre 2003, a procédé en décembre 2003 :

- à l'émission de titres subordonnés à durée déterminée pour un montant nominal de € 300 millions remboursables en actions de la Société (« TSDDRA »), dont la souscription a été réservée à la République française et qui ont été automatiquement remboursés en actions de la Société le 7 juillet 2004 suite à l'approbation de ce remboursement par la Commission européenne ;
- à l'émission d'obligations 2 % décembre 2008 subordonnées remboursables en actions de la Société (ou « ORA »), avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'un montant de € 901 313 660,80 pouvant donner lieu à l'émission d'un nombre maximum de 643 795 472 actions nouvelles (avant regroupement) selon une parité de une action nouvelle pour chaque obligation (avant ajustements).

Les bases de remboursement des ORA ont été modifiées en août 2004 pour tenir compte de l'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription réalisée le 13 août 2004, puis, en août 2005, suite au regroupement des actions composant le capital de la Société. En conséquence, depuis le 3 août 2005, chaque ORA donne le droit de souscrire 0,0314 action ALSTOM de € 14 de valeur nominale.

Au 31 mars 2008, 608 789 040 ORA ont été remboursées en actions, soit 94,56 % de l'émission et le nombre d'ORA en circulation s'établit à 35 006 432.

Au 30 avril 2008, 608 858 831 ORA ont été remboursées en actions, soit 94,57 % de l'émission et le nombre d'ORA en circulation s'établit à 34 936 641.

## Droits à attribution gratuite d'actions

Voir la section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital – Plans d'attribution gratuite d'actions ».

## Options de souscription d'actions

Voir la section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital – Plans d'options de souscription d'actions ».

## CAPITAL POTENTIEL

Au 31 mars 2008

	Nombre total d'actions pouvant être émis	Montant d'augmentation de capital correspondante (en €)	% du capital social au 31 mars 2008
Actions à provenir du remboursement des obligations 2 % décembre 2008 subordonnées remboursables en actions de la Société (« ORA ») <sup>(1)</sup>	1 099 201	15 388 814	0,77 %
Actions à provenir des droits à attribution gratuite d'actions <sup>(2)</sup>	695 120	9 731 680	0,50 %
Actions à provenir de l'exercice d'options de souscription en cours de validité <sup>(3)</sup>	4 888 842	68 443 788	3,45 %
<b>Total</b>	<b>6 683 163</b>	<b>93 564 282</b>	<b>4,72 %</b>

(1) Voir section « Information sur le capital – Titres donnant accès au capital ».

(2) Voir section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital – Plans d'attribution gratuite d'actions ».

(3) Voir section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital – Plans d'options de souscription d'actions ».

Au 19 mai 2008

Suite à l'exercice d'ORA et d'options de souscription, ainsi qu'à la livraison d'actions dans le cadre du Plan 2006 d'attribution gratuite d'actions, le capital potentiel s'établit comme suit :

	Nombre total d'actions pouvant être émis	Montant d'augmentation de capital correspondante (en €)	% du capital social au 19 mai 2008
Actions à provenir du remboursement des obligations 2 % décembre 2008 subordonnées remboursables en actions de la Société (« ORA ») <sup>(1)</sup>	1 097 010	15 358 140	0,77 %
Actions à provenir des droits à attribution gratuite d'actions <sup>(2)</sup>	231 716	3 244 024	0,16 %
Actions à provenir de l'exercice d'options de souscription en cours de validité <sup>(2)</sup>	4 876 392	68 269 488	3,43 %
<b>Total</b>	<b>6 205 118</b>	<b>86 871 652</b>	<b>4,36 %</b>

(1) Voir section « Information sur le capital – Titres donnant accès au capital ».

(2) Voir section « Information sur le capital », page 222.

## RACHAT D' ACTIONS

Information en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

### Utilisation par le Conseil d'administration de l'autorisation conférée par l'assemblée générale

L'assemblée générale mixte du 26 juin 2007 a autorisé le Conseil d'administration, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acquérir, sur le marché et hors marché et par tous moyens, des actions ALSTOM dans la limite de 10 % du capital social au 31 mars 2007, soit un nombre théorique de 13 861 720 actions et pour

une durée d'un an expirant à l'issue de l'assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice commencé le 1<sup>er</sup> avril 2007. Ce programme de rachat n'a pas été utilisé par ALSTOM.

### Descriptif du programme de rachat d'actions ALSTOM soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte du 24 juin 2008

En application de l'article 241-2,1 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, la section ci-dessous constitue le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera soumis à l'approbation de la prochaine assemblée générale mixte appelée à se tenir le 24 juin 2008.

ALSTOM n'a mis en œuvre à ce jour aucun programme de rachat d'actions.

### **NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR ALSTOM**

ALSTOM ne détient directement ou indirectement aucune des actions composant son capital social et aucun titre donnant accès à son capital social.

### **RÉPARTITION PAR OBJECTIFS DES TITRES DE CAPITAL DÉTENUS**

Non applicable.

### **OBJECTIFS DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS**

Le programme de rachat d'actions pourra être mis en œuvre :

- en vue d'annuler des actions acquises dans les conditions prévues par la loi (dans le cadre de la vingt-deuxième résolution de l'assemblée générale du 26 juin 2007) ;
- dans le but d'attribuer ou céder des actions aux salariés, anciens salariés ou mandataires sociaux de la Société et de ses filiales au sens des articles L. 225-180 ou L. 233-16 du Code de commerce, notamment dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions ;
- en vue de conserver les actions et le cas échéant de les céder, les transférer ou les échanger dans le cadre ou à la suite de toutes opérations de croissance externe dans la limite prévue par l'article L. 225-209 alinéa 6 du Code de commerce ;
- en vue de remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- en vue d'assurer la liquidité et d'animer le marché du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- ainsi que dans le cadre d'une gestion active et optimisée des fonds propres de la Société et de son actionnariat.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourra être effectué, dans le respect des règles édictées par les autorités de marché, sur le marché ou de gré à gré, par tous moyens, y compris par transfert de blocs, par l'utilisation ou l'exercice de tout instrument financier, produit dérivé, notamment par la mise en place d'opérations optionnelles telles que des achats et ventes d'options d'achat ou de vente, et à tout moment dans les limites prévues par les lois et règlements en vigueur, sauf en période d'offre publique visant le capital de la Société.

### **PART MAXIMUM DU CAPITAL ET NOMBRE MAXIMUM DE TITRES SUSCEPTIBLES D'ÊTRE RACHETÉS**

Le Conseil d'administration pourra, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, acquérir des actions de la Société dans la limite d'un nombre d'actions représentant 10 % du capital social de la Société au 31 mars 2008, soit un nombre théorique de 14 160 212 actions de € 14 de nominal et un montant théorique maximal de € 2 832 042 400 sur la base du prix maximum d'achat fixé ci-après.

### **PRIX MAXIMUM D'ACHAT**

Le prix d'achat ne pourra dépasser € 200 par action, sous réserve des ajustements liés aux opérations sur le capital de la Société. En cas d'opérations sur le capital de la Société, et plus particulièrement en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas soit d'une division ou d'un regroupement de titres, le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et le nombre de ces titres après l'opération. Par ailleurs, ces actions pourront être attribuées gratuitement dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 443-1 et suivants du Code du travail et L. 225-197-1 du Code de commerce.

Sous réserve de l'approbation de la seizième résolution de l'assemblée générale appelée à se tenir le 24 juin 2008 relative à la division par deux du nominal de l'action, le prix maximum d'achat sera ramené à € 100 par action et, le nombre théorique maximum d'actions pouvant être acquises porté à 28 320 424 actions.

### **DURÉE**

Le programme expirera à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice commencé le 1<sup>er</sup> avril 2008.

### **CARACTÉRISTIQUES DES TITRES SUSCEPTIBLES D'ÊTRE RACHETÉS**

Nature des titres : actions cotées sur Euronext Paris (compartiment A).

Libellé : ALSTOM.

Code ISIN : FR0010220475.

## **TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL**

Le 11 mai 2007, le Conseil d'administration a délégué tous pouvoirs au Président-Directeur Général, pour une durée d'un an, à l'effet d'émettre, en une ou plusieurs fois, des obligations dans la limite d'un montant nominal de € 1,5 milliard. Cette autorisation n'a pas été utilisée au cours de l'exercice.

Cette délégation de pouvoirs du Conseil d'administration qui expirait le 11 mai 2008, a été annulée et renouvelée par le Conseil d'administration réuni le 6 mai 2008, pour une nouvelle durée d'un an et pour un montant nominal maximum de € 2 milliards.

Par ailleurs, dans le cadre des délégations de compétence au Conseil d'administration votées par l'assemblée générale mixte du 26 juin 2007, l'assemblée a délégué compétence au Conseil d'administration pour l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créances, conformément aux dispositions de l'article L. 228-92



du Code de commerce, dans la limite d'un montant de € 2 milliards et pour une durée de vingt-six mois expirant le 26 août 2009. Cette autorisation n'a pas été utilisée au cours de l'exercice 2007/08.

## DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Information en application de l'article 243 *bis* du Code général des impôts.

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte convoquée pour le 24 juin 2008 de distribuer un dividende d'un montant total de € 226 563 403,20, soit € 1,60 par action de € 14 de nominal, soit un doublement par rapport à l'exercice précédent. Il représente un taux de distribution du résultat net part du Groupe de 26,5 %.

Le dividende sera détaché de l'action le 26 juin 2008 et payable en espèces le 1<sup>er</sup> juillet 2008. Dans l'hypothèse où, à la date de mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le montant du dividende leur revenant serait affecté au report à nouveau.

Lorsqu'il est versé à des personnes physiques fiscalement domiciliées en France, le dividende est imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif et est éligible à l'abattement de 40 % qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts et à l'abattement fixe annuel, sauf option pour le prélèvement forfaitaire libératoire de 18 % prévu à l'article 117 *quater* du Code général des impôts qui peut être faite lors de l'encaissement de ce dividende ou qui peut avoir été faite sur des revenus perçus au cours de la même année.

Un dividende de € 0,80 par action éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2° du Code général des impôts a été distribué au titre de l'exercice 2006/07. Aucun dividende n'avait été distribué au titre des exercices 2005/06 et 2004/05.

Voir section « Informations financières – Comptes sociaux – Commentaires sur les comptes sociaux ».

## ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Information en application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.

### Structure du capital de la Société

Un tableau détaillant la structure de capital d'ALSTOM est présenté dans la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Répartition du capital ».

De plus, dans le cadre de la constitution d'une société commune, dénommée ALSTOM Hydro Holding, entre d'une part, ALSTOM Power Centrales et ALSTOM Holdings, filiales de la société ALSTOM et d'autre part, la société Bouygues SA, ces sociétés ont conclu un contrat de joint-venture en date du 29 septembre 2006, modifié par un avenant en date du 31 octobre 2006. Les parties ont notamment stipulé dans le contrat de joint-venture une clause par laquelle Bouygues SA pourra céder sa participation dans la société par actions simplifiée ALSTOM Hydro Holding dans les vingt jours suivant le 31 octobre 2009, ou avant cette date, en cas de blocage entre les actionnaires d'ALSTOM Hydro Holding en vue de l'adoption de certaines décisions prévues par le contrat de joint-venture. En cas d'exercice de cette option, les actions ALSTOM Hydro Holding pourront être cédées soit en numéraire pour un prix total de € 175 millions, soit contre la remise par ALSTOM Power Centrales de 2 200 000 actions ALSTOM. Dans l'hypothèse où Bouygues SA exercerait cette option en titres ALSTOM, ALSTOM Power Centrales s'est engagée à faire ses meilleurs efforts pour délivrer les actions concernées, ou à défaut, payer à Bouygues SA un prix en numéraire égal à 2 200 000 multiplié par le cours de clôture de l'action ALSTOM le troisième jour de Bourse précédant la date de sortie effective de Bouygues SA de la société commune.

Les plans de stock-options n° 7, 8 et 9, décrits dans la section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital » autorisent un exercice anticipé, avant l'expiration de la période de *vesting* de trois ans, dans certaines situations dont notamment la réalisation d'une offre publique d'achat et/ou d'échange sur les titres de la Société.

## Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions dont la Société a connaissance

Néant.

## Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société

Au 6 mai 2008, Bouygues SA détient 30 % du capital et des droits de vote d'ALSTOM. Voir également section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Répartition du capital ».

## Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux

Néant.

## Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel

Le règlement du fonds commun de placement ALSTOM, dénommé FCPE ALSTOM, prévoit que les droits de vote sont exercés par le Conseil de surveillance du fonds et non directement par les salariés. Le Conseil de surveillance serait donc seul habilité à décider de la réponse à donner en cas d'une éventuelle offre publique. Le FCPE ALSTOM détient 0,54 % du capital et des droits de vote de la Société au 31 mars 2008.

## Accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Lors de l'achat par la société Bouygues SA de la participation de l'État français (correspondant à 21,03 % du capital et des droits de vote d'ALSTOM), Bouygues SA s'est engagée à ne pas céder la participation ainsi acquise pendant une période de trois ans expirant en juin 2009.

À la connaissance d'ALSTOM et à l'exclusion de l'engagement d'incessibilité vis-à-vis de l'État visé ci-dessus, il n'existe pas de pacte d'actionnaires susceptible d'entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

## Règles spécifiques applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Néant.

## Pouvoirs du Conseil d'administration

L'assemblée générale des actionnaires du 26 juin 2007 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des rachats d'actions dans les limites des lois et règlements applicables, y compris en période d'offre publique. Il sera proposé lors de la prochaine assemblée générale mixte appelée à se tenir le 24 juin 2008 de renouveler cette autorisation, sauf en période d'offre publique portant sur les titres de la Société. Voir également la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Rachat d'actions ».

## Accords étant modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle de la Société

Nos contrats de financement et d'émission d'obligations et de cautions contiennent des clauses de changement de contrôle.

Les obligations des emprunts venant à échéance le 13 mars 2009, le 28 juillet 2008 et le 3 mars 2010 contiennent une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour tout porteur d'exiger le remboursement anticipé de ses obligations pendant une période déterminée en cas de changement de contrôle d'ALSTOM.

Notre ligne de crédit actuellement d'un montant de € 1 milliard, qui n'est pas utilisée à ce jour, contient une clause de changement de contrôle permettant à chaque établissement partie au contrat d'annuler son engagement de crédit et d'exiger le remboursement anticipé de sa participation à la ligne de crédit en cas de changement de contrôle d'ALSTOM.

Notre programme syndiqué d'émission de cautions d'un montant maximum de € 8 milliards contient également une clause de changement de contrôle dont la mise en jeu pourrait entraîner la suspension du programme, l'obligation de substituer de nouvelles cautions aux cautions en cours de validité ou l'obligation de fournir un dépôt de garantie, ainsi que le remboursement anticipé de nos autres dettes par la mise en jeu des clauses de défaut croisé ou d'exigibilité anticipée.

Les accords de joint-venture que nous avons signés contiennent généralement des clauses de changement de contrôle, qui pourraient entraîner l'obligation de vendre notre participation dans ces joint-ventures en cas de changement de contrôle.

## Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

L'indemnité accordée dans certaines circonstances au Président-Directeur Général d'ALSTOM est détaillée à la section « Gouvernement d'entreprise – Rémunération des mandataires sociaux et des dirigeants ».

## COTATION DES ACTIONS

Place de cotation : Euronext Paris

Code ISIN :	FR0010220475
Mnémonique :	ALO
Valeur nominale :	€ 14
Nombre d'actions au 31 mars 2008 :	141 602 127
Capitalisation boursière au 31 mars 2008 :	€ 19 444 804 080
Indices :	CAC 40
	SBF 120
	Euronext 100

## RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

### Contacts

Emmanuelle Châtelain – Responsable de la communication financière  
Emmanuelle Douëzy – Responsable des actionnaires individuels

ALSTOM

3, avenue André Malraux

92300 Levallois-Perret

Tél. : 33 1 41 49 20 00

Fax : 33 1 41 49 79 25

E-mail : investor.relations@chq.alstom.com

France – Numéro vert : 0800 50 90 51

De l'étranger, il est possible de joindre l'équipe du Numéro vert en composant le + 33 1 45 30 85 75 (appel facturé selon l'opérateur).

La Direction des Relations Investisseurs fournit à l'ensemble de la communauté financière (actionnaires, individuels et institutionnels, ou analystes financiers) une information complète et régulière sur la stratégie du Groupe et son évolution.

### Une politique active de communication vers les actionnaires individuels

En marge de l'assemblée générale annuelle, ALSTOM développe des opportunités d'échange et de dialogue avec ses actionnaires individuels. Le Groupe a participé à plusieurs réunions d'information en France, à Bordeaux, Lyon et Marseille, organisées en partenariat

avec la FFCl (Fédération française des clubs d'investissement) et le CLIFF (Association française des relations investisseurs). ALSTOM participe également au salon Actionaria, à Paris, et les actionnaires ont notamment pu y rencontrer son Président-Directeur Général.

Dans un souci de mieux faire connaître les activités du Groupe et ses métiers, des visites de sites sont organisées pour les actionnaires individuels. Un certain nombre d'entre eux ont ainsi eu l'occasion d'assister aux différentes étapes du montage d'un TGV<sup>1</sup> ou d'un tramway à l'usine de La Rochelle ou Valenciennes, ainsi que d'une turbine à vapeur à l'usine de Belfort. Ils ont également pu découvrir l'atelier de remise en état des turbines industrielles sur le site de La Courneuve.

Outre ses Rapports Annuels et publications trimestrielles, ALSTOM offre à ses actionnaires différents outils d'information, dont une lettre aux actionnaires, éditée deux fois par an à l'occasion des grands rendez-vous financiers du Groupe.

### Investisseurs institutionnels et analystes financiers

Plusieurs fois au cours de l'exercice, des *road-shows* sont organisés sur les grandes places financières américaines et européennes (France, États-Unis, Royaume-Uni, Suisse, Allemagne, Autriche, Italie, Belgique, Luxembourg...).

Des réunions d'information (présentation des Secteurs, stratégie, etc.), ainsi que des rencontres avec les investisseurs et les analystes ont eu lieu tout au long de l'année. Une fois par an, le Groupe organise une journée analyste pour faire le point sur sa stratégie et ses activités dans une région. Cette année, cet événement s'est tenu à Dubaï dans les Émirats arabes unis. Les investisseurs et les analystes présents ont découvert les perspectives du Groupe en Afrique et au Moyen-Orient. Ils ont également visité une centrale électrique et les ateliers du Secteur Power Services à Dubaï. La section « Investisseurs » du site Internet d'ALSTOM met à leur disposition toute la documentation financière, ainsi que de l'information sur la dette et l'agenda des événements financiers.

### Actualité boursière

Sur l'année 2007, l'action ALSTOM a réalisé la troisième meilleure performance du CAC 40, avec une progression de 43 %. Au 31 mars 2008, la capitalisation boursière s'élevait € 19 444 804 080, soit une progression de 44 % sur un an.

(1) TGV est une marque de la SNCF.

## Évolution de l'action (en €) – Avril 2007/Avril 2008

Base de 98,31 euros au 2 avril 2007



Source : Euronext Paris.

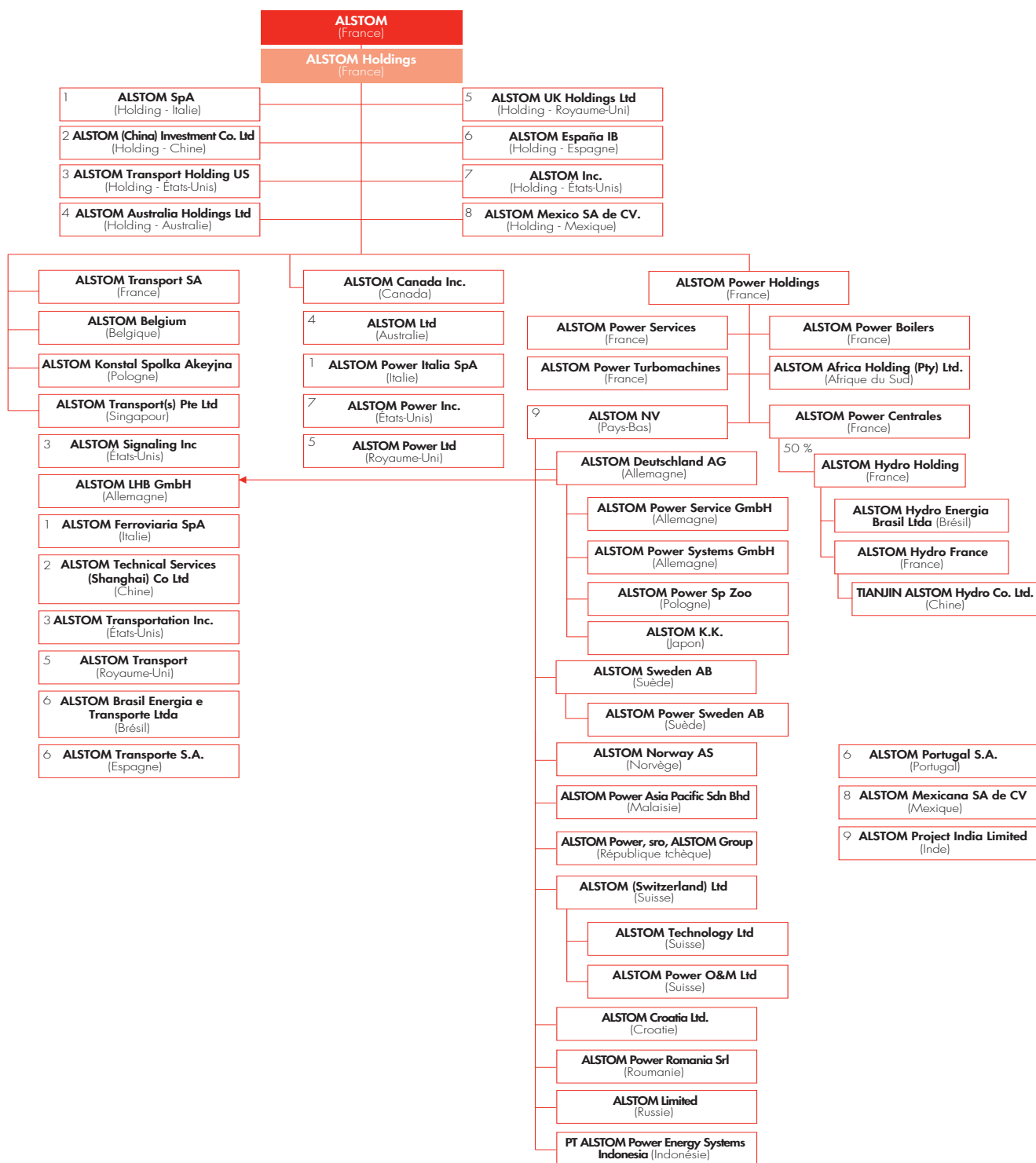
### Au service des investisseurs

[www.alstom.fr](http://www.alstom.fr) ou [www.alstom.com](http://www.alstom.com)

La rubrique « Investisseurs » du site Internet ALSTOM est un espace en accès libre spécialement conçu pour les actionnaires, avec toutes les informations relatives à la communication financière du Groupe :

cotation du cours de l'action ALSTOM, résultats financiers, présentations, Rapports Annuels, lettres aux actionnaires, agenda des grands rendez-vous, réponses aux questions les plus fréquemment posées, ainsi qu'un service d'envoi par courrier électronique des communiqués de presse. Des exemplaires imprimés du Rapport Annuel pour l'exercice 2007/08, sont disponibles en français et en anglais, sur demande adressée au département Relations Investisseurs.

# Organigramme simplifié au 31 mars 2008



Secteur Transport

Secteurs Power Systems et Power Service

Nota : Les sociétés sont détenues à 100 % sauf indication contraire. Le numéro attribué à certaines sociétés indique le lien de détention par la société holding ayant le même numéro.

6

Informations Complémentaires

# Information sur le Rapport Financier Annuel

Le Rapport Financier Annuel de l'exercice 2007/08, établi en application des articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est constitué des sections du Document de Référence identifiées dans le tableau ci-dessous :

Sections du Document de Référence	Pages du Document de Référence
« Comptes consolidés »	55 à 124
« Comptes sociaux »	127 à 140
« Activité du Groupe », qui constitue le rapport sur la gestion du Groupe pour l'exercice 2007/08	6 à 51
« Risques », qui est inclus dans le rapport sur la gestion du Groupe pour l'exercice 2007/08	145 à 149
« Autorisations financières », incluant le tableau des autorisations d'augmentation de capital	224
« Rachat d'actions »	229 à 230
« Éléments susceptibles d'avoir un impact en cas d'offre publique »	231 à 232
« Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés »	125 à 126
« Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels »	141
« Rémunération des Commissaires aux comptes »	197
Attestation	237

# Information sur le Document de Référence

## INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement CE n° 809-2004 de la Commission du 29 avril 2004 sur les prospectus, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2007, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que le rapport sur la gestion du Groupe, présentés respectivement aux pages 59 à 125, 127 à 139, 126, 140 à 141 et 6 à 55 du Document de Référence n° D. 07-523 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 30 mai 2007 ;
- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2006, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que le rapport de gestion du Groupe, présentés respectivement aux pages 48 à 127, 131 à 145, 128 à 130, 146 à 148 et 5 à 46 de la partie « Rapport financier » du Document de Référence n° D. 06-0526 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 2 juin 2006.

Les parties non incluses de ces documents sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent Document de Référence.

## ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes annuels et consolidés d'ALSTOM (ci-après la « Société ») pour l'exercice 2007/08 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en pages 6 à 51 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, Deloitte & Associés et Ernst & Young et Autres, une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Les informations financières historiques, présentées ou incorporées par référence dans le Document de Référence ont fait l'objet de rapports par les contrôleurs légaux, figurant en pages 125, 141 et 142 au titre de l'exercice clos le 31 mars 2008, et incorporés par référence au présent document pour les exercices clos les 31 mars 2007 et 31 mars 2006. Ces rapports ont été émis sans réserve et contiennent des observations au titre des exercices clos les 31 mars 2007 et 2006.

Levallois-Perret, le 23 mai 2008



Patrick Kron  
Président-Directeur Général

## TABLE DE CONCORDANCE

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 mai 2008 conformément à l'article 212-13 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages du Document de Référence
<b>1 Personnes responsables</b>	237
<b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>	196
<b>3 Informations financières sélectionnées</b>	
3.1 Informations historiques	9 à 13 ; 237
3.2 Informations intermédiaires	NA
<b>4 Facteurs de risque</b>	107 à 114 ; 119 à 121 ; 145 à 149
<b>5 Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1 Historique et évolution de la Société	6 à 8 ; 215
5.2 Investissements	45 à 46 ; 47 ; 74 ; 75 à 79
<b>6 Aperçu des activités</b>	
6.1 Principales activités	6 à 13 ; 14 à 25 ; 35 à 38
6.2 Principaux marchés	11 à 13 ; 14 à 25 ; 28 à 34 ; 38 à 41
6.3 Événements exceptionnels	NA
6.4 Dépendance éventuelle	145 à 147 ; 219
6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	21 à 26 ; 36 à 38
<b>7 Organigramme</b>	
7.1 Description sommaire	235
7.2 Liste des filiales importantes	123 à 124 ; 131 ; 138
<b>8 Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	75 à 79 ; 219
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	NA
<b>9 Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1 Situation financière	6 à 13 ; 14 à 51
9.2 Résultat d'exploitation	6 à 13 ; 14 à 51
<b>10 Trésorerie et capitaux</b>	
10.1 Capitaux de l'émetteur	45 à 46 ; 93 à 95 ; 132 à 133
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	47 à 48 ; 58
10.3 Conditions d'emprunt et structure financière	8 ; 46 ; 105 à 106 ; 107 à 111
10.4 Information concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	106 ; 134
10.5 Sources de financement attendues	NA
<b>11 Recherche et développement, brevets et licences</b>	7 ; 26 à 27 ; 38 ; 43 ; 80 ; 219
<b>12 Information sur les tendances</b>	13 ; 21 à 25 ; 28 à 29 ; 36 à 39 ; 52
<b>13 Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	13 ; 52
<b>14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale</b>	
14.1 Organes d'administration et de direction	152 à 161
14.2 Conflits d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	159 à 161



Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages du Document de Référence
<b>15 Rémunération et avantages</b>	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	181 à 185
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	102 à 104 ; 133 à 134 ; 181 à 185
<b>16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	152 à 159
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	159
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	161 ; 165 à 166 ; 167 à 169
16.4 Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	151 ; 160 à 161
<b>17 Salariés</b>	
17.1 Nombre de salariés	115 ; 204 à 205
17.2 Participation et stock-options	96 à 100 ; 186 à 189
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	189 à 194 ; 208 à 209
<b>18 Principaux actionnaires</b>	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	227 à 228
18.2 Existence de droits de vote différents	NA ; 223
18.3 Contrôle de l'émetteur	NA
18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	NA
<b>19 Opérations avec des apparentés</b>	122 ; 137 ; 142 à 143 ; 195
<b>20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1 Informations financières historiques	237
20.2 Informations financières pro forma	NA
20.3 États financiers	55 à 124 ; 127 à 140
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	237
20.5 Dates des dernières informations financières	55
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	NA
20.7 Politique de distribution des dividendes	139 ; 231
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	119 à 121 ; 147
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	221
<b>21 Informations complémentaires</b>	
21.1 Capital social	132 à 133 ; 222 à 232
21.2 Acte constitutif et statuts	216 à 218
<b>22 Contrats importants</b>	220
<b>23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	21 à 25 ; 36 à 38
<b>24 Documents accessibles au public</b>	218
<b>25 Informations sur les participations</b>	123 à 124 ; 131 ; 138





CORPO/BANRE/07-08/fin/FIN/06.08/FR/6547 - © - ALSTOM 2008. ALSTOM, le logo ALSTOM et toute version alternative sont des marques de fabrique, de commerce et de service d'ALSTOM. Les autres noms mentionnés, déposés ou non, appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Les données techniques et autres contenues dans le présent document sont fournies à titre informatif seulement. ALSTOM se réserve le droit de réviser ou de modifier ces données à tout moment et sans préavis. Conception et réalisation : Franklin Partners - Groupe Makhiaia, Paris.  
Credits photo : ©Denis Félix/merlink Image 2007, Francois Lacour/TOMA, ALSTOM Transport, ALSTOM photothèque.

Société anonyme au capital de € 1 989 122 436  
3, avenue André Malraux – 92300 Levallois-Perret  
Tél. : + 33 (0)1 41 49 20 00  
RCS : 389 058 447 Nanterre  
[www.alstom.com](http://www.alstom.com)

The ALSTOM logo is displayed in blue capital letters. The letter 'O' is replaced by a red circle with a white dot in the center, resembling a stylized eye or a target.