

Rapport annuel 2008/09



* nous façonnons l'avenir

*We are shaping the future**

ALSTOM

Rapport annuel 2008/09



Ce Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 mai 2009 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.

1	ACTIVITÉ DU GROUPE	3
	Vue d'ensemble	4
	Revue par Secteur	13
	Revue opérationnelle et financière	45
2	INFORMATIONS FINANCIÈRES	55
	Comptes consolidés	56
	Comptes sociaux	122
3	FACTEURS DE RISQUES	139
4	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	147
	Rapport du Président du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce	148
	Comité exécutif	185
	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce	186
	Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital	187
	Conventions et engagements réglementés	197
	Commissaires aux comptes	198
5	DÉVELOPPEMENT DURABLE	201
	Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise	202
	Données environnementales	207
	Données sociales	213
6	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	231
	Information sur le Groupe et la société mère	232
	Information sur le capital social	238
	Organigramme simplifié au 31 mars 2009	251
	Information sur le Rapport Financier Annuel	252
	Information sur le Document de Référence	253



1 | ACTIVITÉ DU GROUPE

4 Vue d'ensemble

- 4 Organisation générale du Groupe
- 4 Faits marquants de l'exercice 2008/09
- 8 Commentaires généraux sur l'activité et le résultat
- 12 Perspectives

13 Revue par Secteur

- 13 Secteurs Power
- 37 Secteur Transport
- 44 Corporate & autres

45 Revue opérationnelle et financière

- 45 Compte de résultat
- 47 Bilan
- 48 Liquidités et ressources financières
- 50 Utilisation d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable
- 53 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, 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 2008/09, les commandes se sont élevées à € 24,6 milliards et le chiffre d'affaires à € 18,7 milliards. Au 31 mars 2009, le carnet de commandes représente € 45,7 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 ; et
- 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 ; et
- 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 2009, le Groupe Alstom emploie environ 81 500 personnes à travers le monde.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2008/09

Poursuite de la croissance et nouvelle amélioration de la rentabilité

Soutenu par ses succès commerciaux sur des marchés de l'énergie et des transports dynamiques et par la bonne exécution de son carnet de commandes, Alstom a réalisé de très bons résultats au cours de l'exercice 2008/09. Le Groupe a ainsi enregistré un niveau record de prises de commandes à € 24,6 milliards, en hausse de 5 % (6 % sur une base organique) par rapport à l'exercice précédent. Alimenté par ces succès commerciaux, le carnet de commandes atteint € 45,7 milliards au 31 mars 2009 (en hausse de 16 % à structure réelle aussi bien que sur une base organique), ce qui représente l'équivalent de 29 mois de chiffre d'affaires.

L'exécution de son carnet de commandes a porté le chiffre d'affaires du Groupe à € 18,7 milliards, en hausse de 11 % à structure réelle et 10 % sur une base organique.

En amélioration constante depuis l'exercice 2004/05, le résultat opérationnel du Groupe pour l'exercice 2008/09 s'élève à € 1 536 millions, en progression de 19 % par rapport au dernier exercice (18 % sur une base organique). La qualité du carnet de commandes ainsi que l'attention accordée à l'exécution des contrats ont porté la marge opérationnelle à 8,2 % contre 7,7 % pour l'exercice précédent.

Sous l'effet d'une meilleure performance opérationnelle et d'un résultat financier devenu positif, le résultat net part du Groupe de l'exercice 2008/09 (en hausse de 30 %) atteint € 1 109 millions après une charge d'impôts de 25 %. Le bénéfice net par action ordinaire s'élève à € 3,9 contre € 3,0 pour l'exercice 2007/08.

Au cours de l'année 2008/09, Alstom a généré un cash flow libre de € 1 479 millions, un niveau remarquable compte tenu des importants programmes d'investissement lancés en 2007/08 et qui résulte d'une bonne performance opérationnelle et de l'amélioration du besoin en fonds de roulement.

D'importants atouts dans un contexte économique incertain

À LONG TERME, UN MARCHÉ TOUJOURS TRÈS PROMETTEUR

D'une pénurie de liquidités, la crise financière s'est rapidement transformée en récession économique, confrontant les entreprises à de nouveaux défis. Parmi les atouts dont le Groupe dispose dans ce contexte figurent un portefeuille diversifié d'activités, une large présence internationale et des clients présentant une solide surface financière.

Pour Power, les perspectives à long terme du marché demeurent favorables. Dans les pays émergents, les besoins en infrastructures de production d'électricité et la recherche de l'indépendance énergétique devraient alimenter une demande déjà forte, alors que dans les pays industrialisés, le vieillissement des installations devrait soutenir les marchés du service et de la réhabilitation d'équipements. Enfin, les contraintes environnementales de plus en plus exigeantes devraient inciter au développement des énergies propres telles que l'hydroélectricité, l'éolien et le nucléaire, favoriser la demande d'équipements intégrant des technologies de pointe pour l'amélioration de l'efficacité du cycle de combustion des centrales thermiques, et encourager le remplacement du parc existant. Sur le court terme cependant, les contraintes de financement et la révision à la baisse de la consommation d'électricité pourraient conduire à une demande plus limitée de nouveaux équipements, certains nouveaux projets pouvant être retardés. Le marché des services en revanche devrait être plus stable.

Pour Transport, l'urbanisation rapide et les besoins en une mobilité respectueuse de l'environnement devraient continuer à favoriser des modes de transport tels que les métros, les tramways, les trains régionaux et les trains à grande vitesse. De plus, les programmes de relance décidés par de nombreux pays pour pallier les effets de la crise devraient stimuler la demande à court terme.

UN CARNET DE COMMANDES ASSURÉ EN VOLUME ET EN QUALITÉ

Au 31 mars 2009, le carnet de commandes du Groupe s'élevait à € 45,7 milliards, soit l'équivalent de 29 mois de chiffre d'affaires. Son volume et sa qualité donnent à Alstom de réelles capacités à anticiper et à faire face, si nécessaire, à un ralentissement prolongé de la demande.

Les entreprises publiques et les opérateurs privés de grande taille constituent aujourd'hui 80 % des clients du Secteur Power et 90 % de ceux du Secteur Transport. Cette proportion devrait réduire la sensibilité du Groupe à d'éventuelles difficultés de paiement et de financement des projets. Il convient de noter qu'à ce jour, le Groupe n'a enregistré aucune annulation ou retard.

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SAINTE

À la fin de l'exercice 2008/09, Alstom présentait une solide position de trésorerie avec une trésorerie nette de € 2,1 milliards et une trésorerie brute de € 2,9 milliards, après le remboursement au cours de la période soit à échéance, soit par anticipation, de € 559 millions d'obligations. Au 31 mars 2009, le montant résiduel de dette obligataire s'élevait à € 275 millions en valeur nominale (€ 834 millions au 31 mars 2008). Alstom dispose par ailleurs d'une ligne syndiquée et confirmée d'un montant de € 8 milliards et de € 13,5 milliards de lignes bilatérales pour l'émission de cautions et garanties (dont respectivement € 2,4 milliards et € 5,1 milliards sont disponibles).

Préparer l'avenir

DES INITIATIVES CLÉS DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE MONDIAL INCERTAIN

Les incertitudes créées par le ralentissement récent de l'économie mondiale ont amené le Groupe à prendre les mesures spécifiques suivantes :

- un programme de strict contrôle des frais commerciaux et administratifs a été mis en place en décembre 2008, avec des plans d'actions déployés au sein de l'ensemble des unités du Groupe. À court terme, des mesures de limitation des dépenses relatives aux systèmes d'information, aux voyages et aux missions de conseil ont été prises. Enfin, l'optimisation des fonctions support continuera de faire l'objet d'une attention particulière ;
- les futures dépenses d'investissement seront réalisées en fonction de critères de priorité très stricts, sans remettre en cause les grands projets déjà lancés visant au développement et au renforcement de l'outil industriel sur les marchés clés du Groupe (usine de production de chaudières à Wuhan en Chine, unité de production de turbines à Chattanooga aux États-Unis, fonderie à Elblag en Pologne).

RATIONALISATION DES ACTIVITÉS POWER

En mars 2009, Alstom a annoncé une réorganisation de ses activités liées à la production d'électricité consistant à regrouper les deux Secteurs, Power Systems (centrales clés en main, équipement et réhabilitation des centrales existantes) et Power Service (service après-vente, rénovation, pièces détachées). La création d'un Secteur Power unique améliorera la performance commerciale du Groupe tout en optimisant ses moyens d'ingénierie et de production. Ce nouveau Secteur sera organisé en six activités (Thermal Systems, Thermal Products, Thermal Services, Hydro, Wind et Energy Management).

Une base industrielle renforcée et optimisée

Les investissements du Groupe (hors coûts de développement capitalisés) se sont élevés à € 499 millions au cours de l'exercice 2008/09, en hausse de 33 % par rapport à l'exercice précédent.

Réalisés sur des marchés prometteurs, les principaux investissements de Power comprennent :

- pour le marché américain, la construction à Chattanooga (Tennessee, États-Unis d'Amérique) d'un nouveau site de fabrication de turbines à vapeur pour les centrales thermiques et nucléaires, de turbines à gaz, d'alternateurs et équipements associés ;
- pour le marché chinois et l'exportation, la construction à la périphérie de Wuhan (Hubei, Chine) d'une nouvelle usine suite à l'acquisition, en 2007, de 51 % de Wuhan Boiler Company. Cette usine, qui sera la plus grande unité de production de chaudières du Groupe, devrait être opérationnelle à la fin de l'année 2009 ;
- la construction, à Elblag (Pologne), d'une fonderie permettant d'accroître les capacités de production des principaux composants de turbines.

Dans le Secteur Transport, les programmes d'investissement ont principalement porté sur la modernisation et le développement de la base industrielle européenne dédiée à la production de matériel roulant (trains à grande vitesse, tramways et composants). Les principaux investissements ont été réalisés en France, en Allemagne, en Italie et en Pologne.

Des sociétés communes et des partenariats ciblés pour renforcer le positionnement stratégique du Groupe

En 2008/09, Alstom a poursuivi sa stratégie de développement en concluant des accords de coentreprises et des partenariats ciblés :

- au cours du premier semestre 2008/09, Alstom a finalisé la création d'une société commune avec JSC Atomenergomash, branche de l'Agence Fédérale Russe pour l'Énergie, entité en charge du développement du programme nucléaire russe. Cette société commune fournira les turbines à vapeur des îlots conventionnels des centrales nucléaires russes basées sur la technologie de « demi-vitesse » ARABELLE™. En septembre 2008, Alstom Atomenergomash LLC a conclu avec Atomenergoproekt un accord d'ingénierie pour le groupe turbine-alternateur et les matériels de la salle des machines de la centrale de Seversk en Sibérie, marquant ainsi son premier succès en Russie ;
- en novembre 2008, Alstom et Bharat Forge Ltd (BFL), l'un des leaders mondiaux de la construction métallique et de pièces forgées, ont signé un pacte d'actionnaires ouvrant la voie à la création d'une société commune basée en Inde (l'accord est soumis à différentes autorisations gouvernementales et réglementaires). Cette nouvelle société assurera la conception, la fabrication, la vente ainsi que la mise en service des îlots turbine à vapeur de 600 à 800 MW de centrales électriques supercritiques en Inde ;
- en mars 2009, Alstom et la société russe Transmashholding (TMH), principal fournisseur de matériel ferroviaire en Russie, ont signé un partenariat stratégique. Cet accord fait suite à l'annonce, en octobre 2008, d'une lettre d'intention selon laquelle Alstom Transport contribuera à la modernisation des sites de production de TMH et au développement d'une nouvelle génération de matériel roulant adaptée au marché russe. Alstom et TMH se sont également

engagés à créer une société commune, détenue à parts égales, pour le développement de nouveaux modèles de matériel roulant à partir des dernières technologies d'Alstom et de TMH. Enfin, Alstom prendra une participation de 25 % (+ 1 action) du capital de la société holding du Groupe TMH à un prix qui sera défini en fonction des résultats financiers de TMH sur la période 2008-2011.

Innover pour construire le futur

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Afin de maintenir sa compétitivité technologique, Alstom a poursuivi l'intensification de ses programmes de Recherche et Développement (R&D) en 2008/09. Les dépenses de R&D (brutes) du Groupe se sont élevées à € 621 millions contre € 561 millions en 2007/08. En tenant compte de la capitalisation des coûts de développement et de leur amortissement, les dépenses de R&D présentées au compte de résultat se sont élevées à € 586 millions, contre € 554 millions au cours de l'exercice précédent, représentant 3,1 % du chiffre d'affaires. Les programmes phare du Groupe – pour Power, le développement des technologies de captage du CO₂, et pour Transport l'AGV™, la dernière génération de trains à très grande vitesse – ont enregistré des progrès significatifs au cours de l'année 2008/09.

En 2008/09, Alstom a continué à contribuer au développement des solutions de captage du CO₂, en se concentrant notamment sur les processus d'oxy-combustion et de post-combustion. Le Groupe a conclu les partenariats technologiques suivants :

- un accord avec TransAlta Corporation, un producteur d'électricité canadien, pour le développement conjoint d'un vaste site de captage et de stockage du CO₂ dans l'État d'Alberta, au Canada ;
- un protocole d'accord avec PGE Elektrownia Belchatow SA portant sur le développement et la mise en œuvre de la technologie de captage et de stockage du dioxyde de carbone dans la centrale électrique de Belchatow, en Pologne ;
- un accord avec Dow Chemical pour le développement et la commercialisation en commun d'un procédé avancé de captage du CO₂ par absorption des amines, qui sera mis en place dans une centrale pilote en Virginie, aux États-Unis.

De plus, Alstom est devenu cette année membre fondateur du « *Global Carbon Capture and Storage Institute* » (Institut mondial pour le captage et le stockage du CO₂) créé à l'initiative du Gouvernement australien. Cette instance permettra à Alstom de promouvoir la recherche dans ce domaine et de lancer des projets pilotes.

À ce jour, trois centrales pilotes utilisant les technologies d'Alstom de captage du CO₂ ont été mises en service : en partenariat avec EPRI et We Energies dans le Wisconsin (États-Unis d'Amérique), avec E.ON en Suède et avec Vattenfall en Allemagne. Inaugurée en septembre 2009, la centrale de Vattenfall Schwarze Pumpe est la première centrale pilote basée sur la technologie d'oxy-combustion développée par Alstom.

D'autres initiatives ont permis de renforcer l'avancée technologique des produits d'Alstom Power :

- la création dans le domaine de l'énergie hydroélectrique d'un centre technologique à Vadodara (Inde) permettra à Alstom, avec le centre technologique de Grenoble (France), de conserver son avance technologique sur la totalité de la gamme des turbines destinées aux centrales hydroélectriques ;
- les efforts de R&D dans le domaine de l'éolien se sont concentrés sur le développement d'une nouvelle turbine de 3 MW, mise en service cette année ;
- l'amélioration des performances des turbines à gaz GT13™ et GT26™, ainsi que des turbines GT24™, est demeurée au centre des priorités d'Alstom ;
- enfin, l'activité Energy Management Business (EMB) de Power a annoncé sa collaboration avec Microsoft pour mettre au point la prochaine génération de solutions de technologies de l'information dédiées aux industries du secteur de l'énergie.

Tout en encourageant les solutions respectueuses de l'environnement, le Secteur Transport a poursuivi le développement de ses technologies de pointe appliquées à sa gamme de produits :

- après des essais dynamiques en République tchèque, l'AGV™ a effectué en France ses premiers essais à 360 km/h, sa vitesse commerciale. La technologie de l'AGV™ combine une architecture fondée sur des rames articulées et une motorisation répartie. Les premiers trains seront livrés à partir de 2010 ;
- dans le domaine des tramways, un prototype visant à l'élargissement de la gamme des CITADIS™ a terminé ses essais en Allemagne à la fin avril 2009 ;
- dans le domaine des trains régionaux, les vingt-quatre premiers CORADIA™ Continental ont été livrés aux clients, tandis que le CORADIA™ Nordic X61, dédié au trafic régional en Europe septentrionale, a effectué avec succès ses premiers essais à Salzgitter (Allemagne) ;
- dans le domaine de la signalisation, la ligne 2 et l'Airport Link de Pékin (Chine), équipées de l'URBALIS™ evolution system, ont été mises en service pour les Jeux olympiques dans les délais ;
- enfin, Alstom a consacré une part importante de ses efforts de R&D à la promotion d'un transport ferroviaire durable en développant des trains à faible consommation, d'un poids réduit, utilisant une traction hybride ou mixte et à faible pollution sonore.

PROGRAMME « I NOVE YOU™ »

Afin de se différencier de ses concurrents et d'optimiser ses processus, Alstom a mis l'innovation au cœur de sa stratégie. Le programme « I Nove You™ » a été mis en place l'an dernier dans l'ensemble du Groupe avec les objectifs suivants : créer un environnement propice à l'innovation et aux innovateurs au sein du Groupe, favoriser les échanges d'expériences et soutenir les efforts actuels déployés pour faire prospérer les innovations développées hors du Groupe.

Une responsabilité d'entreprise renforcée

UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ATTENTIVE

Au cours de l'exercice 2008/09, le Groupe a poursuivi son effort de recrutement. À la fin mars 2009, le nombre total d'employés atteignait 81 500 personnes, dont plus de 11 000 nouvelles embauches qui ont été effectuées afin de soutenir le développement du Groupe sur ses marchés clés, et assurer l'exécution de son carnet de commandes. Alstom a ainsi particulièrement concentré ses recrutements sur l'Europe (57 %) et sur l'Asie/Pacifique (22 %). Cette orientation pourra être modifiée en fonction des développements du marché.

Le Groupe n'a eu de cesse de porter toute son attention à ses salariés en développant notamment de nouveaux programmes de formation. Le nombre de sessions de formation d'« Alstom University » a augmenté de 60 % par rapport à l'année dernière et cinq campus régionaux « Alstom University » sont désormais opérationnels dans le monde.

« ENVIRONNEMENT, SANTÉ ET SÉCURITÉ » EN AMÉLIORATION CONSTANTE

Grâce aux efforts constants déployés pour améliorer la santé et la sécurité des employés, le nombre total d'accidents du travail a été réduit de manière importante (- 35 % par rapport à l'exercice précédent). Le Groupe s'est engagé à poursuivre ses efforts en matière de formation et d'information afin de sensibiliser davantage ses employés à ces enjeux, et de réduire au maximum les risques encourus. De plus, dans le cadre de cette politique, une attention particulière a été portée à la réduction du CO₂ sur les sites Alstom.

PLAN D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

À la suite du succès des précédents plans, un troisième plan d'actionnariat salarié couvrant 22 pays a été annoncé en janvier 2009 avec des objectifs identiques : encourager la contribution des employés à la performance du Groupe, ainsi qu'élargir et stabiliser son actionnariat. Le taux de souscription des salariés (près de 30 % de l'effectif) s'est avéré proche de celui enregistré pour les plans précédents. Le nombre de nouvelles actions émises représente environ 0,4 % du capital du Groupe.

Le Conseil d'administration a également approuvé un nouveau plan de motivation et de fidélisation sur le long terme basé sur l'octroi d'options de souscription d'actions et l'attribution gratuite d'actions de performance, dont l'exercice et l'attribution sont subordonnés à la performance du Groupe sur l'exercice 2010/11. Ce plan représente environ 0,4 % du capital du Groupe.

LA FONDATION ALSTOM POUR L'ENVIRONNEMENT

Créée en novembre 2007, la Fondation Alstom pour l'environnement consacre chaque année € 1 million à la mise en œuvre de projets axés sur la préservation de l'environnement. Cette année, la Fondation a récompensé les onze premiers projets. Un des plus emblématiques

permettra de mettre en place un nouveau programme de conservation préservant la biodiversité dans un parc national de la province du Yunnan en Chine. D'autres projets ont été retenus en Argentine, en Corée du Nord, en Inde, en Suisse, aux États-Unis, en Indonésie, en Malaisie, aux Philippines, en Afrique du Sud et en France.

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'€)	2009	2008	% Variation 2009/08	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	45 670	39 222	16 %	16 %
Commandes reçues	24 580	23 472	5 %	6 %
Chiffre d'affaires	18 739	16 908	11 %	10 %
Résultat opérationnel	1 536	1 295	19 %	18 %
Marge opérationnelle	8,2 %	7,7 %		
Résultat net – part Groupe	1 109	852	30 %	
Cash flow libre	1 479	1 635	(10 %)	

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX SUR L'ACTIVITÉ

Au cours de l'exercice 2008/09, les marchés de l'énergie et des transports ont fait preuve d'un grand dynamisme, créant de nombreuses opportunités commerciales pour Alstom.

L'évolution favorable du marché de l'énergie observée au cours de l'année 2007/08 s'est confirmée en 2008/09 et s'est traduite par une demande soutenue pour l'ensemble des technologies aussi bien pour la base installée que pour de nouveaux équipements. L'énergie thermique a continué à dominer le marché, portée non seulement par une forte demande en charbon en Asie et en Europe, mais aussi par un marché du gaz très actif avec de nouveaux projets notamment en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient. L'attention croissante portée à l'environnement, ainsi que la mise en place de réglementations écologiques ont continué à favoriser le développement des sources d'énergie propres et leur substitution aux équipements polluants. Ainsi, la demande en énergies renouvelables, hydroélectricité et énergie éolienne, a poursuivi sa croissance, tandis que le marché du nucléaire confirmait son fort potentiel. Enfin, la recherche permanente d'une plus grande performance énergétique a favorisé les activités de réhabilitation et de modernisation des équipements de centrales existantes.

Le marché des transports a connu une forte vitalité en 2008/09. L'urbanisation rapide, les besoins grandissants en mobilité et le respect de l'environnement ont été une nouvelle fois les fils directeurs de la

croissance de la demande. Le marché est demeuré soutenu pour la très grande vitesse, les trains régionaux et les métros, tandis que la progression se poursuivait pour les tramways.

COMMANDES REÇUES ET CARNET DE COMMANDES

Porté par des marchés favorables, Alstom a réalisé une performance commerciale remarquable au cours de l'exercice 2008/09, enregistrant un niveau record de prises de commandes à € 24,6 milliards, soit une croissance de 5 % à structure réelle et de 6 % sur une base organique par rapport à l'exercice précédent. Au 31 mars 2009, le carnet de commandes du Groupe s'élevait à € 45,7 milliards, en hausse de 16 % d'une année à l'autre, et représentait l'équivalent de 29 mois de chiffre d'affaires.

Les Secteurs Power Systems et Power Service ont enregistré à eux deux € 16,5 milliards de nouvelles commandes, soit une hausse de 3 % à structure réelle (4 % sur une base organique) par rapport à l'exercice 2007/08. Les commandes enregistrées par Power Systems seul ont atteint un niveau inégalé à € 11,9 milliards, en augmentation de 3 % par rapport à l'exercice précédent, à structure réelle et sur une base organique, et représenté 48 % de la totalité des commandes reçues par le Groupe.

Illustrant la confiance de ses clients dans son savoir-faire et ses technologies, Power Systems a remporté des succès commerciaux décisifs pour des centrales clés en main à charbon et à gaz, dont des

centrales à cycle combiné équipées de GT26™ en Afrique (la première sur le continent), aux Pays-Bas, en Espagne et en Indonésie. Alstom a également remporté des contrats pour la fourniture d'équipements (turbines et alternateurs) pour des centrales à pétrole et à charbon notamment en Arabie saoudite, Afrique du Sud, Pays-Bas et Allemagne, où le Groupe mettra en œuvre sur une centrale existante la technologie de combustion propre du charbon la plus avancée.

Dans le domaine du nucléaire, Alstom a confirmé sa position de fournisseur de premier plan en remportant cette année un contrat pour l'ingénierie et la fourniture de l'îlot turbine complet de la centrale nucléaire de Taishan, la première en Chine à utiliser la technologie EPR. Des commandes de réhabilitation d'équipements de centrales ont également été enregistrées en Afrique du Sud et en France.

Au cours de l'exercice passé, Alstom a renforcé sa présence dans le domaine des énergies renouvelables. Dans l'hydroélectricité, le Groupe a été retenu pour des projets d'envergure en Amérique du Sud et centrale (Brésil, Panama), en Europe (Portugal, Turquie) et en Asie (Inde, Chine). Dix-huit mois après l'acquisition d'Ecotecnica et la création de l'activité Wind, Alstom poursuit sa croissance sur le marché européen de l'éolien.

Enfin, la recherche d'une plus grande efficacité énergétique ainsi que le vieillissement des installations ont permis à Alstom de remporter des contrats de modernisation de centrales hydroélectriques en Afrique du Sud et en Norvège, d'accroissement des rendements de chaudières en Allemagne et de modernisation d'équipements d'une centrale à gaz aux Pays-Bas.

Saisissant les opportunités offertes par la croissance du marché des services aux équipements de production d'électricité, Power Service a enregistré € 4,6 milliards de commandes au cours de l'exercice 2008/09, en hausse de 4 % à structure réelle (5 % sur une base organique). Les principaux contrats d'exploitation et de maintenance ont été remportés en Algérie, en Tunisie, aux Émirats arabes unis, aux Pays-Bas et en Espagne. En complément d'un nombre record de contrats de petite et moyenne tailles, Power Service a remporté des contrats de modernisation de centrales en Turquie, en Hongrie et en France.

Au cours de l'exercice 2008/09, le Secteur Transport a remporté des succès importants sur toute sa gamme de produits, avec un total de commandes de € 8,1 milliards, en augmentation de 9 % (11 % sur une base organique) par rapport à l'exercice précédent pourtant déjà exceptionnel. Les marchés historiques (France, Royaume-Uni et Allemagne), au travers de commandes de nouveaux produits (CORADIA™ Continental, AGV™) et de contrats de maintenance (Royaume-Uni, Italie), ont principalement contribué à cette croissance. Sur les nouveaux marchés, l'obtention de plusieurs contrats de tramways clés en main a témoigné du succès persistant de la gamme CITADIS™.

En très grande vitesse, Alstom a confirmé sa position de leader mondial en recevant la première commande de l'AGV™ en Italie, tandis que le

Groupe réaffirmait son savoir-faire en matière de grande vitesse en remportant plusieurs contrats en Europe dont une commande record pour l'extension et la maintenance d'une flotte de PENDOLINO™ destinée à la ligne Londres-Glasgow au Royaume-Uni.

Alstom a également bénéficié de la modernisation des réseaux ferroviaires et des flottes en Europe, en remportant plusieurs commandes de trains régionaux en Allemagne, en Suède, en France et au Luxembourg, ainsi que de locomotives en France, aux Pays-Bas et en Allemagne.

Alstom a tiré profit de la forte demande en matière de transports urbains en remportant plusieurs projets basés sur la gamme de tramway CITADIS™ en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, ainsi que des commandes de métros en Asie, en Amérique du Sud et centrale et en Amérique du Nord, où la municipalité de New York a confirmé une commande de voitures supplémentaires.

Des projets de signalisation, notamment pour les métros de Santiago du Chili et de São Paulo au Brésil, ainsi que des commandes pour des infrastructures (Roumanie) et des services de maintenance de flotte ferroviaire (Suisse) ont également contribué au niveau élevé de commandes du Secteur Transport en 2008/09.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Grâce à l'exécution régulière d'un carnet de commandes en croissance, le chiffre d'affaires de l'exercice 2008/09 a de nouveau atteint un niveau record avec € 18,7 milliards, en hausse de 11 % par rapport à l'exercice précédent (10 % sur une base organique).

Power Systems a réalisé un chiffre d'affaires de € 9,2 milliards, représentant 49 % du chiffre d'affaires total du Groupe, en hausse de 19 % par rapport à l'exercice précédent (16 % sur une base organique). Ont principalement contribué à la réalisation de ce chiffre d'affaires, des contrats de centrales à gaz en Europe (Royaume-Uni, Irlande, Pays-Bas, France), aux Émirats arabes unis, en Algérie, au Brésil et en Australie, des contrats de chaudières en Pologne, en Bulgarie et en Allemagne, ainsi que des contrats de centrales hydroélectriques en Inde et au Brésil.

Power Service a réalisé un chiffre d'affaires de € 3,8 milliards sur l'exercice 2008/09, en hausse de 6 % à structure réelle (8 % sur une base organique) par rapport à l'exercice précédent.

Durant l'exercice 2008/09, Transport a enregistré un chiffre d'affaires de € 5,7 milliards, soit une croissance annuelle de 3 % à structure réelle (5 % sur une base organique). Les principaux contrats qui ont alimenté le chiffre d'affaires de l'activité ferroviaire grandes lignes, ont eu pour objet la livraison de trains à grande vitesse TGV⁽¹⁾ en France, de trains régionaux en Allemagne, en Espagne et en France, de locomotives en Allemagne et en France, ainsi que l'exécution d'un contrat de maintenance au Royaume-Uni et de contrats de signalisation en Belgique et en Italie. Dans le domaine du transport urbain, l'exécution de contrats pour des métros aux États-Unis

(1) TGV est une marque de la SNCF.

d'Amérique (New York, Atlanta), en Espagne (Barcelone), au Brésil (São Paulo), en Hongrie (Budapest) et à Singapour, ainsi que celle des contrats clés en main de tramways en Algérie (Alger) ont contribué au chiffre d'affaires enregistré.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Le résultat opérationnel de l'exercice 2008/09 s'est élevé à € 1 536 millions, en hausse de 19 % à structure réelle (18 % sur une base organique) par rapport à l'exercice 2007/08. La progression de la marge opérationnelle de 7,7 % à 8,2 % du chiffre d'affaires est le reflet de la qualité des commandes en carnet, de la bonne exécution des contrats et d'un contrôle permanent des coûts.

Tous les Secteurs ont contribué à l'accroissement du résultat opérationnel et de la marge opérationnelle du Groupe. Grâce à sa performance commerciale, Power Systems a amélioré son résultat opérationnel de 45 % à structure réelle (42 % sur une base organique), en le portant de € 415 millions en 2007/08 à € 600 millions en 2008/09. Le résultat opérationnel de Power Service, qui représente 17,0 % de son chiffre d'affaires de l'exercice 2008/09, s'établit à € 648 millions contre € 592 millions en 2007/08. À € 408 millions en 2008/09, le résultat opérationnel de Transport se situe au même niveau que celui de l'exercice passé et se traduit par un maintien à 7,2 % de sa marge opérationnelle.

Principaux indicateurs géographiques

ANALYSE GÉOGRAPHIQUE DES COMMANDES REÇUES PAR PAYS 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'€)	2009	% contrib.	2008	% contrib.	% Variation 2009/08	
					Réel	Organique
Europe	11 718	48 %	11 709	50 %	0 %	0 %
Amérique du Nord	2 509	10 %	3 137	13 %	(20 %)	(19 %)
Amérique du Sud et centrale	1 574	7 %	999	4 %	58 %	64 %
Asie/Pacifique	2 537	10 %	3 198	14 %	(21 %)	(20 %)
Moyen-Orient/Afrique	6 242	25 %	4 429	19 %	41 %	48 %
Commandes reçues par destination	24 580	100 %	23 472	100 %	5 %	6 %

Avec € 11,7 milliards, l'Europe représente toujours près de la moitié de la totalité des commandes enregistrées par le Groupe au cours de l'exercice (48 % contre 50 % l'exercice précédent). Le Secteur Transport a remporté des succès commerciaux majeurs : en Italie, un premier contrat de fourniture et de maintenance de l'AGV™ avec un opérateur privé italien, la fourniture et la maintenance de trains PENDOLINO™ au Royaume-Uni et des trains régionaux en Allemagne et en Suède.

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Le résultat net part du Groupe a progressé de € 852 millions à € 1 109 millions. Cette augmentation de 30 % provient essentiellement d'une forte croissance du résultat opérationnel.

CASH FLOW LIBRE

Le cash flow libre (tel que défini au paragraphe « Utilisation d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable ») s'est établi à € 1 479 millions pour l'exercice 2008/09, contre € 1 635 millions pour l'exercice précédent. Cet important niveau de cash flow libre s'est constitué grâce à l'augmentation du résultat opérationnel et à une nouvelle amélioration du besoin en fonds de roulement, tout en incluant l'effet des efforts continus du Groupe en matière de recherche et développement et d'investissements.

TRÉSORERIE NETTE

Alors que le Groupe était passé en 2007/08 d'une situation de dette nette à une situation de trésorerie nette, la position de trésorerie nette du Groupe a augmenté de plus d'un milliard d'euros au cours du dernier exercice, pour s'établir à € 2 051 millions. Cette croissance record intègre un versement de dividendes de € 233 millions au cours de l'exercice (contre € 117 millions pour l'exercice précédent).

Des contrats majeurs de centrales électriques en Allemagne et aux Pays-Bas enregistrés par Power Systems, ainsi que des contrats de maintenance pour Power Service en Espagne et aux Pays-Bas, ont également contribué à la croissance du carnet de commandes.

En Amérique du Nord, les commandes ont atteint € 2,5 milliards, en baisse par rapport à l'exercice précédent en volume et en contribution.

Ces commandes représentent 10 % du total des commandes reçues par le Groupe au cours de l'exercice. Parmi les principaux succès, il convient de citer les contrats du Secteur Transport pour fournir des voitures supplémentaires au métro de New York et des équipements électromécaniques pour la ligne 12 du métro de Mexico. Les commandes des Secteurs Power incluent une commande pour une turbine à vapeur aux États-Unis d'Amérique, ainsi qu'un volume important de commandes de petite et moyenne tailles obtenues par Power Service.

Par rapport à l'exercice 2007/08, les commandes enregistrées en Amérique du Sud et centrale (€ 1,6 milliard) ont connu une forte croissance (58 % en structure réelle, 64 % en base organique) ; elles représentent 7 % du total des commandes reçues par le Groupe. Cette évolution positive s'explique principalement par les contrats reçus au Brésil pour la réalisation de grands projets hydroélectriques à San Antonio et Jirau, ainsi que pour la fourniture d'un système de conduite automatique pour le métro de São Paulo (lignes 1, 2 et 3). Une commande pour la fourniture de voitures de métro supplémentaires pour Santiago du Chili a également été enregistrée.

Les commandes reçues dans la région Asie/Pacifique (€ 2,5 milliards pour l'exercice 2008/09) sont en baisse de 21 % à structure réelle et de 20 % sur une base organique ; elles ont représenté 10 % du total des commandes reçues par le Groupe. Power Systems a fortement

contribué à ce niveau de commandes avec trois contrats majeurs obtenus en Chine dans le domaine de l'hydroélectricité et deux contrats dans le domaine du nucléaire. Les commandes de Transport incluent des trains suburbains X'TRAPOLIS™ supplémentaires pour le réseau de Melbourne (Australie) et des équipements pour les métros de Shanghai (Chine) et de Singapour.

Alimentées par le développement industriel et d'importants investissements en infrastructures, les commandes enregistrées dans la région Moyen-Orient/Afrique ont augmenté de manière très significative (+ 41 % de croissance annuelle à structure réelle et + 48 % sur une base organique), pour se situer à un niveau exceptionnel de € 6,2 milliards représentant le quart des commandes reçues par le Groupe cette année. Les succès commerciaux de Power Systems incluent en Arabie saoudite des contrats pour la plus grande centrale électrique au pétrole/fioul du Moyen-Orient et en Afrique du Sud, pour la fourniture des îlots turbine pour une centrale à charbon. Des contrats pour des centrales à gaz à cycle combiné en Algérie et en Tunisie, pour lesquelles Power Service fournira également la maintenance à long terme, figurent aussi parmi les contrats importants. Pour Transport, plusieurs contrats pour des tramways clés en main pour les villes de Rabat (Maroc), d'Oran et de Constantine (Algérie) et de Dubai (Émirats arabes unis) ont expliqué la forte croissance des prises de commandes dans la région.

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'€)	2009	% contrib.	2008	% contrib.	% Variation 2009/08	
					Réel	Organique
Europe	9 705	52 %	8 308	49 %	17 %	16 %
Amérique du Nord	2 943	16 %	3 109	19 %	(5 %)	(4 %)
Amérique du Sud et centrale	1 088	6 %	881	5 %	23 %	26 %
Asie/Pacifique	2 557	13 %	3 058	18 %	(16 %)	(17 %)
Moyen-Orient/Afrique	2 446	13 %	1 552	9 %	58 %	55 %
Chiffre d'affaires par destination	18 739	100 %	16 908	100 %	11 %	10 %

Au cours de l'exercice, le chiffre d'affaires réalisé en Europe a augmenté en volume à € 9,7 milliards (+ 17 % à structure réelle et + 16 % en base organique) et en proportion du chiffre d'affaires du Groupe (52 % contre 49 % l'année dernière). Ces résultats comprennent, pour Power Systems, des projets incluant des GT26™ au Royaume-Uni et des chaudières en Pologne et en Allemagne. Pour Transport, les principaux contrats ayant généré du chiffre d'affaires comprennent des contrats de livraison de TGV⁽²⁾, de métros et de tramways en France, de maintenance de flotte ferroviaire au Royaume-Uni et de fourniture de trains régionaux en France, en Espagne et en Allemagne.

(2) TGV est une marque de la SNCF.

Comparé à l'année dernière, le chiffre d'affaires généré en Amérique du Nord a enregistré une baisse de 5 % à structure réelle et de 4 % sur une base organique, à € 2,9 milliards. Des contrats de transport urbain pour les villes de New York et d'Atlanta, et la livraison d'équipements d'une centrale à charbon à très haute performance, ont principalement contribué à ce chiffre d'affaires.

S'élevant à € 1,1 milliard, le chiffre d'affaires réalisé en Amérique du Sud et centrale a augmenté de 23 % (26 % sur une base organique), contribuant à hauteur de 6 % au chiffre d'affaires total du Groupe. La réalisation d'un contrat pour une centrale à gaz et de contrats

hydroélectriques au Brésil ont produit l'essentiel du chiffre d'affaires du Secteur Power Systems dans cette région. Pour Transport, les projets de métro pour São Paulo ont continué à générer du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires réalisé en Asie/Pacifique (€ 2,6 milliards) a contribué à hauteur de 13 % au chiffre d'affaires total du Groupe de l'exercice 2008/09 (en baisse de 16 % à structure réelle et de 17 % sur une base organique). Pour les Secteurs Power, les principaux contrats ayant généré du chiffre d'affaires concernaient des centrales à gaz en Australie, des chaudières provenant du carnet de commandes de Wuhan Boiler Company et des centrales hydroélectriques en Inde, en Chine et au Vietnam. Pour Transport, des grands contrats en Chine avec le Ministère des chemins de fer (automotrices grande vitesse et

infrastructure de lignes à grande vitesse, locomotives de fret) et avec les municipalités de Shanghai et de Nankin (métros) ont généré la majorité du chiffre d'affaires de cette région.

Le chiffre d'affaires réalisé dans la région Moyen-Orient/Afrique a enregistré une hausse très significative de 58 % (55 % sur une base organique) pour s'établir à € 2,4 milliards. Il représente 13 % du chiffre d'affaires total de l'exercice 2008/09. Pour Power, la majeure partie du chiffre d'affaires provient de la réalisation d'un grand contrat pour une centrale clés en main aux Émirats arabes unis et d'un contrat pour une centrale à gaz en Algérie. Pour Transport, les contrats des tramways de Jérusalem, Dubai, Alger et Oran, ainsi que des contrats d'infrastructure et de signalisation en Égypte, au Maroc et en Algérie ont généré l'essentiel du chiffre d'affaires.

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'€)	2009	% contrib.	2008	% contrib.	% Variation 2009/08	
					Réel	Organique
Europe	13 133	70 %	11 562	68 %	14 %	12 %
Amérique du Nord	2 858	15 %	3 041	18 %	(6 %)	(5 %)
Amérique du Sud et centrale	660	4 %	528	3 %	25 %	32 %
Asie/Pacifique	1 650	9 %	1 511	9 %	9 %	10 %
Moyen-Orient/Afrique	438	2 %	266	2 %	65 %	60 %
Chiffre d'affaires par origine	18 739	100 %	16 908	100 %	11 %	10 %

L'Europe demeure le principal centre de production et de réalisation de projets. Le Groupe y génère 70 % de son chiffre d'affaires par région d'origine avec € 13,1 milliards.

PERSPECTIVES

Le volume et la qualité de son carnet de commandes permettent à Alstom de confirmer ses objectifs pour l'exercice 2009/10 : la marge opérationnelle devrait s'établir à environ 9 %, soit entre 10 % et 11 % pour le Secteur Power et entre 7 % et 8 % pour le Secteur Transport.

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 rentables et la diminution de la structure de coûts. Plus particulièrement pour chacun des Secteurs, les hypothèses suivantes ont été retenues :

- le Secteur Power vise à se concentrer sur l'exécution de son important carnet de commandes, tout en continuant à recevoir de nouveaux contrats. S'attachant à la performance de la réalisation

de ses projets, le Secteur portera une attention particulière à l'optimisation de sa structure de coûts ;

- l'objectif du Secteur Transport est d'atteindre la marge opérationnelle visée grâce à des améliorations dans l'exécution de ses contrats et à la réduction de ses coûts résultant de la standardisation, de l'optimisation des achats et de l'amélioration des processus industriels.

Ces perspectives sont des « données prospectives » et sont donc sujettes à des incertitudes. Le succès de la stratégie du Groupe et de son plan d'actions, son chiffre d'affaires, sa marge opérationnelle et sa position financière pourraient se révéler fort différents des buts et objectifs exprimés ci-dessus si l'un des risques décrits ou incorporés dans la « section Facteurs de risques » du Document de Référence pour l'exercice 2008/09, ou tout autre risque non recensé, venaient à se matérialiser.

Revue par Secteur

Secteurs Power

Au cours de l'exercice 2008/09, les activités d'Alstom dans le domaine de la production d'électricité s'appuyaient sur deux Secteurs présentés dans cette section : Power Systems qui construit des centrales électriques, fournit des équipements neufs et assure leur réhabilitation, et Power Service qui assure le service après-vente de la maintenance à la modernisation, en passant par la fourniture de pièces détachées et les interventions sur site.

En mars 2009, le Groupe a annoncé le regroupement de ces deux Secteurs en un seul Secteur : Alstom Power. Cette nouvelle organisation répond à deux objectifs principaux. Alstom doit faire face à une demande croissante sur la base installée et doit donc optimiser son offre pour tirer le meilleur parti des opportunités offertes sur ce marché. Le Groupe doit également améliorer son efficacité commerciale et doit réduire ses coûts en optimisant les chaînes de production et d'approvisionnement, en coordonnant les efforts de recherche et développement et en contrôlant plus efficacement les coûts fixes.

Cette nouvelle organisation est basée sur deux principes majeurs : un interlocuteur unique pour le client et une approche technologique unique.

Le nouveau Secteur Alstom Power est organisé en six activités :

- Thermal Systems, regroupant les centrales à gaz et à vapeur, ainsi que les systèmes de contrôle de la qualité de l'air ;
- Thermal Products, regroupant toutes les lignes de produits gaz, vapeurs et nucléaires ;
- Thermal Services, regroupant la réhabilitation et la gestion des flottes de tous types d'équipements, ainsi que le réseau des centres de service locaux ;
- Hydro ;
- Wind ;
- Energy Management, regroupant l'ensemble des systèmes de contrôle-commande.

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 alimentées au charbon, au gaz, 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 longue expérience dans le domaine de la réhabilitation de centrales existantes, un savoir-faire précieux à l'heure où les centrales installées dans le monde vieillissent et où elles doivent respecter des réglementations environnementales de plus en plus strictes.

Le Secteur Power Systems est présent dans les différentes régions du monde :

- Alstom dispose de sites industriels pour la production de turbines à vapeur ou à gaz et d'alternateurs situés à Birr (Suisse), Belfort (France), Elblag et Wroclaw (Pologne), Mannheim et Bexbach (Allemagne), Budapest (Hongrie), Pékin (Chine), Morelia (Mexique), ainsi que de deux usines en construction à Chattanooga (États-Unis) et Podolsk (Russie) ;
- 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) ;
- la plupart des turbines et alternateurs hydrauliques sont fabriqués à Grenoble (France), Baroda (Inde), Taubaté (Brésil), Tianjin (Chine), Birr (Suisse) et Tracy (Canada) ;
- les éoliennes sont fabriquées sur plusieurs sites en Espagne.

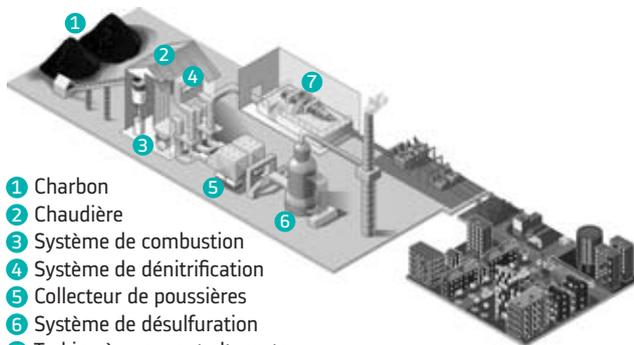
Alstom construit une nouvelle usine à Chattanooga (Tennessee, États-Unis) qui produira les turbines à gaz et à vapeur destinées aux centrales nucléaires et thermiques, nouvelles et existantes. L'usine sera opérationnelle en 2011.

En Russie, le Groupe a créé une société commune avec le producteur d'électricité Atomenergomash, dans le but d'équiper les centrales nucléaires russes d'îlots conventionnels reposant sur la technologie des turbines à demi-vitesse « ARABELLE™ » d'Alstom.

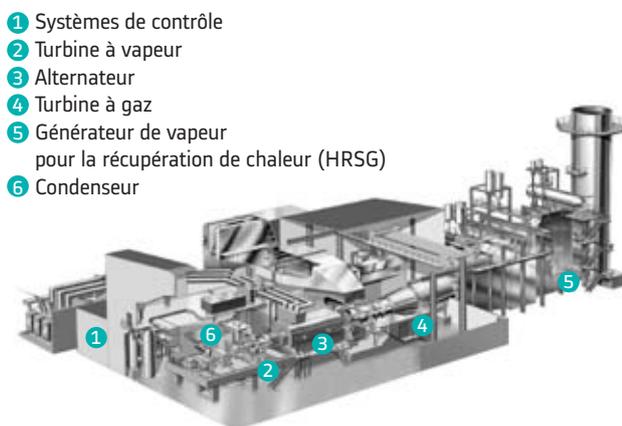
Dans le domaine de l'énergie hydraulique, Alstom Hydro s'est associé à Bardella, une entreprise brésilienne de biens d'équipement, pour constituer une société commune à parts égales, Indústria Metalúrgica e Mecânica da Amazônia (IMMA). IMMA construit actuellement une usine à Porto Velho, dans l'État brésilien de Rondônia, qui fabriquera les équipements hydromécaniques et de levage pour des projets destinés à la région amazonienne et d'autres pays d'Amérique latine. Cette usine sera mise en service fin 2009.

En Inde, Alstom a signé avec Bharat Forge Ltd (BFL), l'un des leaders mondiaux de la métallurgie, un pacte d'actionnaires portant sur la création d'une société commune qui gèrera l'ensemble du processus de conception, de fabrication, de vente et de mise en service d'îlots turbines de 600 MW à 800 MW de dernière génération, pour les centrales supercritiques indiennes.

Centrale à charbon



Centrale à cycle combiné



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.

Leader européen des unités ultra-supercritiques à grande capacité, Alstom a installé dans le monde entier plus de 1 400 turbines à vapeur et alternateurs de plus de 100 MW représentant une capacité totale supérieure à 480 GW. Plus d'une centaine de centrales à vapeur clés en main ont été construites par le Groupe, soit une capacité mondiale de 500 GW. Les technologies de turbines à action et à réaction d'Alstom s'appliquent aux centrales nucléaires, thermiques, à cycle combiné et de cogénération. Les solutions proposées vont des turbines à contre-pression ou à condensation avec et sans extraction de vapeur réglée pour une large gamme d'applications intéressant à la fois les producteurs d'électricité indépendants et publics, jusqu'à la réhabilitation des turbines ou encore l'installation de divers processus industriels et d'équipements mécaniques.

SOLUTIONS INTÉGRÉES

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

Le concept Plant Integrator™ d'Alstom repose sur des solutions éprouvées, conçues de manière à répondre aux besoins propres à 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 d'Alstom garantit une performance optimale pour tous les cycles à vapeur à partir de 100 MW. Son expertise unique des technologies supercritiques permet d'accroître significativement les rendements. En outre, Alstom est l'un des premiers fournisseurs de systèmes de contrôle de la qualité de l'air qui réduisent 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.

Turbines à vapeur pour centrales thermiques :

- STF100 : 700 – 1 200 MW
- STF60 : 500 – 900 MW
- STF40 : 250 – 700 MW
- STF25 : 100 – 350 MW

Turbines à vapeur pour centrales à cycle combiné :

- STF30c : 150 – 400 MW
- STF15c : 100 – 250 MW

Turbines à vapeur pour centrales de cogénération (extraction de vapeur pour le chauffage industriel ou urbain) et pour usines de dessalement :

- COMAX : 100 – 400 MW

Turboalternateurs

Fort de plus de 100 ans d'expérience dans la conception et la fabrication de turboalternateurs, Alstom fournit une gamme complète de turboalternateurs de dernière génération pour les centrales à charbon du monde entier :

- GIGATOP bipolaire : pour des gammes de puissance de 400 MW à 1 400 MW à 50 Hz et de 340 MW à 1 100 MW à 60 Hz ;
- TOPGAS : pour des gammes de puissance de 300 MW à 530 MW à 50 Hz et de 250 MW à 450 MW à 60 Hz ;
- TOPAIR : pour des gammes de puissance de 150 MW à 400 MW à 50 Hz et de 90 MW à 300 MW à 60 Hz.

Le turboalternateur bipolaire GIGATOP d'Alstom fonctionnant à pleine vitesse est le plus puissant au monde et peut d'ores et déjà équiper les plus grandes centrales à charbon. La gamme de produits GIGATOP bipolaires délivre la puissance nécessaire avec une efficacité maximale. Ces produits ont déjà fait preuve de leur extrême fiabilité.

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 ; et
- des éléments de chaudière pour la récupération de chaleur, notamment des systèmes de préchauffage d'air et des pulvérisateurs et broyeurs de charbon.

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 (NO_x), capables de réduire significativement les émissions de polluants, notamment d'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 (Source : Alstom). L'étendue des solutions de post-combustion proposées permet 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 (SO₂) : plus de 98 % de réduction ;
- contrôle des émissions d'oxyde d'azote (NO_x) : plus de 90 % de réduction ;
- contrôle des émissions 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 (CO₂). Alstom teste actuellement différentes solutions de captage en oxy-combustion et post-combustion à l'échelle industrielle (cf. paragraphe « Recherche et développement »).

Centrales à gaz

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

CENTRALES INTÉGRÉES À CYCLE SIMPLE

Lorsqu'il est nécessaire de construire rapidement des installations de production d'électricité, la technologie généralement retenue aujourd'hui est celle des turbines à gaz à cycle simple. 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, le concept Plant Integrator™ d'Alstom permet d'offrir des solutions de centrales à cycle combiné conçues de manière à réduire les délais d'installation et à assurer les meilleurs résultats en termes de performance, de réduction des émissions et de flexibilité d'exploitation. Les modules de référence développés par Alstom s'adaptent aux conditions particulières des différents sites ainsi qu'aux exigences propres à chaque centrale.

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 et de centrales à vapeur en centrales à cycle combiné.

PRODUITS

Turbines à gaz

Les turbines à gaz d'Alstom (d'une puissance de 50 à 288 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™ (288 MW) pour 50 Hz
- GT24™ (188 MW) pour 60 Hz
- GT13™E2 (180 MW) pour 50 Hz
- GT11™N2 (115 MW) pour 50 et 60 Hz
- GT8™C2 (56 MW) pour 50 et 60 Hz

Turboalternateurs

Chef de file de la technologie à refroidissement par air, Alstom a mis au point TOPAIR, une référence en matière de turboalternateurs refroidis par air, à la fois simple, solide et extrêmement fiable. Le plus grand turboalternateur de ce type actuellement en exploitation est un modèle TOPAIR d'une capacité de production de 340 MW.

Par ailleurs, le turboalternateur TOPGAS d'Alstom permet de satisfaire les applications les plus exigeantes et de garantir une fiabilité et une efficacité exceptionnelles à un coût très raisonnable.

Les turboalternateurs TOPAIR et TOPGAS sont le fruit d'une recherche constante d'amélioration qui a repoussé les limites de la capacité de production tout en optimisant l'efficacité. Ils se caractérisent en outre par leur simplicité d'exploitation et de maintenance.

Chaudières de récupération de chaleur

La large gamme de chaudières de récupération de chaleur proposée par Alstom assure d'excellentes performances 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

Dans le cadre d'une collaboration mondiale entre Alstom et Bouygues, une société commune détenue à parts égales, Alstom Hydro, a été créée en 2006.

Avec plus de 6 000 employés, Alstom Hydro est aujourd'hui le leader mondial des solutions et services de production d'énergie

hydroélectrique. Alstom Hydro a installé plus de 25 % des capacités mondiales de production (soit l'équivalent de 400 GW de turbines et d'alternateurs) (Source : Alstom).

SOLUTIONS DE PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ 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.

Fort de plus d'un siècle d'expérience et de savoir-faire, 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, des centrales au fil de l'eau aux centrales à réserve pompée, et 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 gammes de puissance, 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

Le vaste portefeuille de produits de pointe mis au point par Alstom Hydro lui permet de proposer des solutions de production d'énergie hydroélectrique rentables, à la fois pour les nouvelles centrales et les installations existantes.

Turbines jusqu'à 900 MW

Alstom Hydro propose une gamme complète de turbines hydrauliques d'une capacité allant jusqu'à 900 MW. Les principaux produits sont les turbines Francis, Kaplan, Pelton, les groupes bulbe et les turbines-pompes, qui permettent de répondre aux besoins de chaque client et de chaque centrale.

Alternateurs jusqu'à 1 000 MVA

Les alternateurs d'Alstom Hydro peuvent produire jusqu'à 1 000 MVA, en fonction du type d'application hydroélectrique. La gamme englobe les alternateurs hydrauliques de grande, moyenne et faible puissances, les groupes bulbe, les alternateurs-moteur, les vannes fourreau 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 dans le domaine des systèmes de contrôle-commande pour optimiser la production de tous les types de centrales hydroélectriques. La société a ainsi mis au point et validé des systèmes spécifiques de contrôle-commande et des équipements dédiés de contrôle, pour assurer la sécurité et l'exploitation optimale des centrales.

Centrales nucléaires

L'intérêt pour l'énergie nucléaire va croissant dans nombre de pays. Alstom est le leader mondial des équipements et solutions pour les îlots conventionnels des centrales nucléaires et plus de 30 % des installations nucléaires reposent sur des ensembles turbine-alternateur fabriqués par Alstom (Source : Alstom).

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 turbines 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, mais aussi de prolonger 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 fortement.

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 plus de 180 turbines à vapeur pour centrales nucléaires fabriquées et installées, Alstom s'est imposé comme l'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.

La turbine à vapeur ARABELLE™ est au cœur de la technologie nucléaire d'Alstom. Reconnue comme la meilleure du marché, cette turbine « demi-vitesse » fournit une puissance exceptionnelle (1 000 à 1 800 MW), en faisant appel à la technologie exclusive de rotor soudé qui est utilisée sur l'ensemble des turbines à gaz et à vapeur d'Alstom. Cette technologie garantit une efficacité inégalée, une remarquable résistance à la corrosion, une longévité (60 ans) sans équivalent, ainsi qu'une maintenance optimale et des coûts et périodes d'immobilisation minimisés.

Les plus grandes turbines actuellement en service dans le monde sont quatre turbines ARABELLE™ d'Alstom. Elles équipent des centrales EDF, en France : Chooz B1 et Chooz B2 (mises en service en 1997, chacune d'une puissance de 1 550 MW), et Civaux 1 et Civaux 2 (mises en service en 1999 et 2000, également d'une puissance de 1 550 MW). Ces turbines totalisent déjà 200 000 heures d'exploitation et affichent un taux de fiabilité exceptionnel (99,97 %). Alstom s'apprête en outre à battre un nouveau record avec Flamanville 3, le premier réacteur EPR en France, avec l'installation d'une turbine d'une puissance de 1 750 MW.

Turboalternateurs

Alstom est l'un des fabricants les plus expérimentés de turboalternateurs pour les applications nucléaires : depuis les années 60, le Groupe a installé ses turboalternateurs dans environ un tiers des centrales nucléaires en exploitation dans le monde entier. Aujourd'hui, les turboalternateurs quadripolaires GIGATOP d'Alstom sont les plus grands du monde et ils couvrent une gamme de puissance allant de 900 MW à 2 000 MW, à 50 comme à 60 Hz. Le turboalternateur quadripolaire GIGATOP, sur lequel repose la technologie exclusive de turbines à vapeur ARABELLE™ d'Alstom, est une référence en termes de fiabilité et d'efficacité.

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. L'acquisition en 2007 du fabricant espagnol d'éoliennes Ecotècnia a permis à Alstom de prendre pied sur ce marché.

Créé en 1981, Ecotècnia est l'un des pionniers du développement de l'éolien en tant que source fiable de production d'électricité propre. De petit fournisseur local d'équipements, l'entreprise est devenue un fabricant de dimension internationale qui, aujourd'hui, conçoit, assemble et installe une large gamme d'éoliennes d'une puissance allant de 0,64 MW à 3 MW. Cette entreprise a contribué de façon significative au développement du marché de l'éolien en Espagne, le deuxième en Europe. Elle réalise environ la moitié de ses ventes dans d'autres pays européens.

À ce jour, plus de 1 600 éoliennes ont été installées ou sont en cours d'installation par Ecotècnia dans 88 fermes éoliennes, correspondant à une capacité totale d'environ 1 800 MW (de l'ordre de 2 % du parc installé mondial). Alstom Ecotècnia est également présent sur le marché des panneaux solaires, notamment en Espagne.

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

Le portefeuille d'éoliennes Alstom est suffisamment vaste pour pouvoir s'adapter aux conditions particulières de chaque ferme. Il couvre une gamme de puissance de 0,64 MW à 3 MW.

Les éoliennes d'Alstom reposent sur une conception mécanique unique : le moyeu repose directement sur un châssis moulé sur deux paliers, tandis que le multiplicateur est totalement séparé de la structure portante. De ce fait, les efforts de flexion sont transmis directement à la tour, alors que seul le couple est transmis au multiplicateur *via* l'arbre. Cette conception limite le risque de panne et garantit une plus grande fiabilité.

Les éoliennes Eco 74 et Eco 80, d'une puissance nominale de 1,67 MW, sont respectivement équipées de rotors de 74 et 80 mètres. L'Eco 74 est adaptée aux sites où la vitesse du vent est moyenne (sites de classe II). L'Eco 80 est quant à elle adaptée aux sites où la vitesse du vent est faible (sites de classe III).

L'Eco 80 2.0 est une éolienne d'une puissance nominale de 2 MW, adaptée aux sites de classe II.

L'éolienne Eco 100 3.0 MW tire son nom de son rotor d'un diamètre de 100 mètres, l'un des plus grands sur le marché des éoliennes. L'Eco 100 est adaptée aux sites de classe II.

Solutions de réhabilitation des centrales existantes

Toute une génération de centrales, 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. Parallèlement, la demande croissante d'énergie, partout dans le monde, pousse les exploitants à rechercher des solutions pour produire davantage d'électricité à partir des centrales existantes. Pour faire face à ces obligations et répondre à la demande en optimisant le rendement des centrales, leur disponibilité et leur durée de vie, Alstom a développé des technologies de pointe pour la réhabilitation complète des chaudières, des turbines et des systèmes de contrôle de la qualité de l'air et pour la mise à niveau des centrales.

Les technologies de réhabilitation adaptables et innovantes mises au point par Alstom permettent d'offrir aux clients des solutions optimales pour leur base installée.

RÉHABILITATION DE COMPOSANTS

- Turbines à vapeur : Alstom a réhabilité plus de 780 cylindres à ce jour et, avec plus de 50 % des parts de marché, le Groupe est le leader mondial du segment des réhabilitations de turbines pour les centrales à énergie fossile et nucléaire (Source : Alstom). Alstom intervient à la fois sur son propre parc et sur des turbines d'autres constructeurs.
- Chaudières : Alstom propose une gamme complète de solutions visant à optimiser tout type de centrale thermique, leur conférant une flexibilité accrue en matière de combustibles, des performances améliorées en terme d'efficacité ainsi qu'une résistance renforcée des pièces sous pression aux phénomènes d'érosion ou de corrosion. Ses solutions environnementales permettent en outre la conformité avec les dispositions réglementaires liées à l'environnement.
- Turboalternateurs : Alstom a largement démontré ses capacités à adapter les solutions de réhabilitation des turboalternateurs aux interfaces existantes et à des conditions limites, afin d'optimiser l'ensemble du système et de réduire les risques.
- Gaz : plusieurs centrales à gaz à cycle combiné sont actuellement âgées de 15 ans et plus, ce qui pousse les producteurs d'électricité à remplacer les anciennes turbines à gaz par des équipements à la pointe de la technologie. La réhabilitation d'une centrale à gaz est destinée à la rééquiper de turbines à gaz et de chaudières de récupération de chaleur afin d'accroître ses performances.
- Hydro : Alstom Hydro a mis au point de nombreux produits destinés à répondre aux besoins spécifiques du secteur de la réhabilitation en plein essor, afin d'améliorer de manière significative les performances, la disponibilité et la fiabilité des centrales, sans pour autant en augmenter la taille ni l'impact environnemental. Alstom Hydro propose à ses clients toute une gamme de services sur mesure : support technique, ligne d'assistance téléphonique dédiée, formation du personnel, ingénierie de maintenance et suivi des installations, programmes d'amélioration de la fiabilité, exploitation et maintenance intégrales.

RÉHABILITATIONS INTÉGRÉES

Power Systems propose une solution intégrée unique pour la réhabilitation de l'ensemble du système, y compris les composants et les équipements auxiliaires, à même d'améliorer la rentabilité économique de la centrale ainsi que ses atouts environnementaux. Ces interventions portent sur :

- les chaudières, turbines, alternateurs et équipements auxiliaires des centrales à énergie fossile ;
- les échangeurs thermiques, turbines, alternateurs et équipements auxiliaires des centrales nucléaires ;
- les chaudières de récupération de chaleur, turbines, alternateurs et équipements auxiliaires pour les centrales à gaz.

Fournisseur de premier plan de tous types d'équipements pour la production d'électricité et fort de compétences uniques d'intégration de centrales, Alstom propose des solutions complètes pour améliorer la performance de l'ensemble du système et de chaque composant. Les spécialistes d'Alstom réalisent une étude exhaustive de la centrale afin d'optimiser tous les composants et leurs interactions et ainsi maximiser l'efficacité et la capacité de chaque unité avant de définir les paramètres de réhabilitation.

Solutions d'« Energy Management »

L'activité Energy Management capitalise sur l'expérience d'Alstom, leader de l'intégration de centrales et spécialiste de l'énergie propre. Les solutions proposées d'automatisation et de connexion au réseau améliorent l'efficacité des infrastructures, depuis l'approvisionnement en combustible jusqu'à la production et la consommation d'électricité.

Ces solutions s'adaptent à toutes les technologies de production d'électricité : vapeur, gaz, nucléaire, énergie renouvelable.

Trois démarches clés permettent de tirer le meilleur parti de l'automatisation et d'optimiser la connexion au réseau des centrales :

- efficacité de la centrale : obtenir le meilleur rendement grâce à l'automatisation optimale de la centrale (nouvelles suites logicielles pour la gestion de la planification et des installations, et permettant d'effectuer des simulations) ;
- disponibilité de la centrale : fournir au réseau le volume adéquat d'électricité au bon moment afin de répondre à la demande ;
- qualité de l'énergie : permettre aux exploitants de fournir la qualité demandée d'électricité, en fonction de la fréquence du réseau ou de la gestion de la tension.

PRODUITS

Systèmes de commande répartis

Alstom a fourni des systèmes de commande répartis CONTROLANT™ correspondant à une capacité de 158 GW, pour tous les types de centrales.

Contrôle automatique

Alstom propose des solutions pré-établies de contrôle automatique des installations pour les turbines à vapeur et à gaz, les brûleurs et les chaudières, ainsi que pour les applications de réglage automatique de la tension et les systèmes d'excitation.

Jeux de barres

La gamme de jeux de barres d'Alstom va de 3 000 A à 52 000 A. Le Groupe a installé 1 100 unités dans le monde.

OFFRE POWER SERVICE

Le Secteur Power Service propose un ensemble d'équipements, de services et d'assistance aux producteurs d'électricité du monde entier. Le Secteur dispose de la plus large gamme de services, notamment :

- la gestion de centrales : contrats de service sur mesure, en particulier pour l'exploitation et la maintenance des centrales pendant tout leur cycle de vie ;
- le conseil et l'assistance : services techniques, formation, surveillance et diagnostic, analyse des performances ;
- l'amélioration des performances : modernisation, mise à niveau et prolongation de la durée de vie ;
- les services sur site : gestion des arrêts de tranche, réparations sur site, montage, mise en service, construction et supervision ; et
- la fourniture de pièces détachées neuves et rénovées.

Power Service contribue à l'optimisation du rendement, de la disponibilité et de fiabilité des centrales de ses clients. Il leur permet ainsi d'atteindre leurs objectifs en matière de gestion de la durée de vie des installations, d'amélioration de leur performance, de gestion des risques, de maîtrise des coûts et de conformité avec les dispositions réglementaires liées à l'environnement.

En tant que constructeur, Alstom est parfaitement qualifié pour entretenir, moderniser et réparer sa propre base installée, de même que les composants et systèmes fournis par d'autres fabricants.

Le Secteur s'appuie sur plus de 21 000 spécialistes répartis dans 25 centres de production et d'expertise technique. Il dispose en outre, dans 70 pays à travers le monde, de 32 plates-formes chargées d'assister environ 200 centres locaux de services sur site.

Centrales à gaz à cycle combiné

L'optimisation d'une centrale à gaz à cycle combiné suppose une connaissance approfondie de tous ses composants et de leurs interactions.

Power Service aide les clients à identifier les améliorations possibles de leurs centrales à gaz à cycle simple et/ou combiné, puis à mettre en œuvre les solutions appropriées qui permettront d'optimiser le fonctionnement d'ensemble de chaque centrale.

Les offres de service du Secteur – complètes, performantes et économiques – couvrent l'ensemble des installations de production, mais également l'instrumentation et les systèmes de contrôle, de supervision et de diagnostic. Maîtrisant parfaitement le fonctionnement d'une centrale et l'intégration des produits et des composants, Power Service est en mesure d'accroître la performance 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 du rendement de la centrale, la flexibilité opérationnelle nécessaire et la conformité avec les normes les plus strictes en matière d'émissions.

Centrales à vapeur

Les centrales à vapeur sont et resteront à l'origine d'une part prépondérante de l'électricité produite dans le monde.

Le programme ECORAM™ de Power Service permet d'évaluer l'état d'une centrale et de formuler des recommandations pour prolonger son cycle de vie et améliorer le rendement, l'efficacité, la disponibilité et la fiabilité des installations. L'expertise du Secteur s'applique à tous types de centrales à vapeur, y compris les îlots conventionnels des centrales nucléaires. Depuis le lancement du programme ECORAM™, plus de 30 centrales de plusieurs pays ont fait l'objet d'une évaluation.

Le Secteur investit également dans des méthodes d'analyse du fonctionnement des centrales, afin de proposer des programmes d'amélioration sur une base prédéfinie. Ces programmes permettent d'optimiser les cycles d'exploitation et de maintenance et, de ce fait, d'améliorer la performance, la souplesse d'exploitation et l'impact environnemental de la centrale. Les solutions proposées portent à la fois sur les composants isolés et sur l'amélioration de la synergie entre différents composants.

Turbines à gaz

Dans un contexte de tension permanente sur les coûts et de volatilité des marchés, les exploitants de centrales sont très exigeants en matière de performance, de flexibilité et d'extension du cycle de vie de leurs turbines à gaz, ainsi que de respect des réglementations environnementales.

Power Service répond à ces attentes en s'attachant à améliorer en permanence la qualité des pièces détachées, la mise en œuvre des toutes dernières technologies de rénovation, la disponibilité et l'efficacité de ses services sur site, ainsi que son expertise de conseil.

Le Secteur a par ailleurs développé toute une palette de solutions de mise à niveau afin d'améliorer la conception des turbines existantes et d'assurer au client une efficacité et une flexibilité accrues. Ainsi, la toute dernière solution de mise à niveau de la GT11™N2 permet d'exploiter la turbine en mode « Performance » (puissance et efficacité maximales) et/ou en mode « cycle de vie » (pour allonger l'intervalle entre les inspections lourdes) grâce à un seul et même système informatique.

Dans le cadre de sa stratégie de renforcement de sa présence sur le marché du service aux turbines à gaz, Power Service a acheté Power Systems Mfg., LLC (PSM) en mars 2007. Basé à Jupiter, en Floride, PSM est l'un des premiers fournisseurs américains indépendants de composants perfectionnés pour les turbines à gaz, spécialisé dans les équipements fabriqués par d'autres constructeurs qu'Alstom. Depuis le rachat, PSM a élargi sa gamme de services et propose à présent des solutions de réhabilitation des pièces soumises à très forte température de turbines à gaz et des services sur site. La société a en outre commencé à s'implanter sur de nouveaux marchés, au-delà de son périmètre historique en Amérique du Nord.

Turbines à vapeur

Compte tenu du vieillissement de la base installée mondiale, des investissements significatifs sont et continueront d'être réalisés par les exploitants de centrales, afin de prolonger le cycle de vie et d'accroître l'efficacité de leurs installations.

Power Service a l'ambition de répondre à ces besoins :

- par la mise en œuvre de technologies innovantes afin de réduire la durée des arrêts de tranche, en optimisant les opérations de démontage, d'assemblage, d'inspection et de réparation. Le Secteur a ainsi mis au point une technique spécifique qui permet de démonter certains types d'ailettes sur des turbines à vapeur en moins d'une heure, contre 6 à 8 heures avec les méthodes traditionnelles ;
- en proposant des solutions d'extension du cycle de vie et de mise à niveau qui améliorent significativement le rendement des turbines à vapeur et offrent au client un retour sur investissement plus rapide. Par exemple, en remplaçant d'anciennes ailettes de turbines à vapeur par des ailettes conçues et fabriquées en interne selon les toutes dernières technologies d'Alstom, le flux de vapeur est plus efficace et les pertes de pression au niveau des vannes sont limitées, ce qui augmente considérablement le rendement de la turbine.

En outre, l'offre de Power Service porte sur une très large gamme de turbines à vapeur (plus de 20 technologies différentes) qui couvrent une palette inégalée de compétences techniques pour mener à bien tout type de projets de maintenance et d'amélioration des performances.

Alternateurs

À mesure que les alternateurs de la base installée vieillissent, les exploitants des centrales du monde entier exigent des solutions de maintenance à la fois économiques et réactives.

Power Service apporte à ses clients toute une gamme de solutions adaptées à leurs besoins, depuis les inspections concentrées sur un week-end jusqu'au rebobinage complet du stator/rotor de l'alternateur et au remplacement complet des composants. Ces prestations sont proposées pour de nombreux types d'alternateurs (15 technologies différentes) et couvrent toutes les techniques de refroidissement. Cette polyvalence est assurée grâce :

- à une expertise inégalée dans le domaine des alternateurs, combinée à une expérience opérationnelle constamment renforcée, 20 % environ du parc mondial des alternateurs reposant sur les technologies Alstom ;
- à des programmes de maintenance et de réparation dont l'efficacité est largement éprouvée, associés à la volonté constante de garantir la qualité de service. Power Service a mis au point des technologies de pointe pour l'inspection et la réparation sur site, telles que le robot d'inspection des rotors qui permet de réduire à la fois la durée des arrêts de tranche et les risques liés à la manipulation du rotor. Le Secteur a en outre développé des systèmes de surveillance et de diagnostic pour aider ses clients à évaluer les risques de panne.

- Il propose des programmes de maintenance préventive sur mesure, un atout majeur compte tenu du vieillissement du parc ;
- à une chaîne logistique spécifique qui garantit la rapidité, l'efficacité et la qualité des prestations réalisées par Power Service.

Chaudières

Près des deux tiers du parc mondial de chaudières sont installés dans des centrales à charbon et les principales préoccupations des exploitants de ces centrales portent sur la fiabilité et la disponibilité des équipements ainsi que le rendement du combustible. Power Service possède le savoir-faire nécessaire pour répondre à ces besoins et met en œuvre les toutes dernières technologies pour chaque sous-système de chaudière.

Le Secteur propose des produits et services propres aux chaudières de technologie Alstom exploitées dans le monde entier, ainsi que des mises à niveau d'équipements fournis par d'autres constructeurs. L'une des priorités de Power Service est d'offrir des solutions de mises à niveau innovantes et performantes pour chaque grand sous-système de chaudière, notamment les broyeurs à charbon, les systèmes de mise à feu, les éléments sous pression, les dispositifs d'allumage et les analyseurs de flamme, ainsi que les équipements pour la manutention des cendres.

Power Service développe sans cesse de nouvelles solutions pour accroître la fiabilité et la disponibilité des chaudières existantes. Par exemple, un nouveau système d'optimisation des performances et du rendement des broyeurs de type MPS a été mis au point pour gérer et limiter l'usure du broyeur, et augmenter l'intervalle entre deux arrêts. En outre, il améliore la pulvérisation du charbon, ce qui réduit les émissions des fours et optimise les capacités du broyeur. Ce système offre une grande souplesse d'utilisation avec de nombreux types de charbon, tout en évitant l'arrêt du broyeur pour le réglage.

Les programmes de gestion des pièces détachées sont un autre exemple de la volonté de Power Service d'anticiper les besoins de ses clients : en assurant le remplacement des composants au moment nécessaire, ces programmes garantissent la disponibilité des pièces, évitent tout risque d'obsolescence, réduisent le coût total d'achat des pièces et optimisent la planification des arrêts de tranche, donc leur durée et leur coût.

Équipements de protection environnementale

Les réglementations environnementales de plus en plus strictes imposent aux industriels et aux exploitants de centrales de contrôler et limiter leurs émissions polluantes, notamment les particules, le NO_x et le SO₂. Ces restrictions concernent tout particulièrement les centrales à charbon et au fioul, de même que les sites industriels (industries de transformation du fer et des métaux non ferreux, cimenteries, papeteries, usines d'incinération). En outre, dans les

pays dont l'industrialisation est récente, notamment en Asie, les autorités veillent de plus en plus à l'application effective des normes environnementales.

Power Service propose une gamme complète de solutions efficaces et économiques pour mettre à niveau et prolonger la durée de vie des équipements de contrôle de la qualité de l'air. Cette gamme de services environnementaux permet non seulement de limiter les émissions, mais également de réduire la consommation énergétique et donc le coût d'exploitation des systèmes environnementaux existants. Le Secteur assure ainsi la fourniture de pièces détachées, la conception optimale des équipements, la mise en œuvre de technologies de maintenance optimisées et de programmes de mise à niveau performants répondant aux besoins spécifiques de chaque client.

L'offre de services environnementaux de Power Service 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.

Par ailleurs, le Secteur propose également des systèmes de contrôle perfectionnés, à même de réduire substantiellement les émissions tout en garantissant des conditions optimales d'exploitation. Dans les centrales équipées de précipitateurs électrostatiques, ils permettent généralement d'abaisser les émissions de particules à un niveau largement inférieur à 30 mg/Nm³, un résultat inimaginable il y a encore quelques années.

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

Surveillance et diagnostic

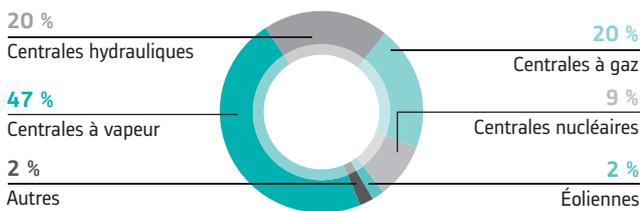
Grâce aux systèmes de surveillance et de diagnostic d'Alstom, les clients sont en mesure d'analyser les principales caractéristiques du fonctionnement de leurs centrales (par exemple, les vibrations de la ligne d'arbre, l'état de l'alternateur, etc.). Ils peuvent ainsi détecter les éventuelles dégradations des composants mécaniques dès qu'elles surviennent et prendre les mesures correctrices nécessaires. La mise en œuvre d'une telle politique de maintenance prédictive leur permet d'améliorer la disponibilité des installations et de réduire les interruptions pour maintenance. En outre, Power Service propose désormais à ses clients de surveiller plusieurs centrales réparties sur de vastes zones géographiques à partir d'un seul centre de contrôle à distance.

À la suite de l'intégration réussie d'Alstom Strongwish, une entreprise chinoise basée à Shenzhen et acquise en 2006, Power Service a poursuivi l'élargissement de son socle de compétences et d'expérience. Le Secteur peut ainsi offrir une gamme étendue de services de surveillance et de diagnostic couvrant l'ensemble des composants majeurs de tout type de centrales (à gaz, à charbon ou au fioul, nucléaires, etc.). Ces services sont également proposés pour les sites industriels.

Caractéristiques du secteur d'activité

La capacité mondiale de production d'électricité au 1^{er} janvier 2008 était estimée à environ 4 603 GW. Le graphique ci-après montre la répartition de cette base installée par type de technologie.

Base installée par type de technologie au 1^{er} janvier 2008



Source : Alstom, UDI.

L'effort d'investissement dans la construction de nouvelles centrales qui devra être consenti au cours des prochaines décennies est particulièrement élevé : selon l'estimation faite en 2008 par l'AIE (Agence Internationale de l'Énergie), il devrait s'élever en moyenne à plus de 225 milliards d'euros par an d'ici à 2030.

ÉVOLUTION DU MARCHÉ

Après une période de très forte progression des investissements dans les infrastructures de production d'électricité aux États-Unis depuis la fin des années 1990, l'économie mondiale a été stimulée depuis 2003 par une croissance sans précédent en Asie – particulièrement en Chine et en Inde – accompagnée d'une demande soutenue de nouvelles centrales. 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 correspondent en grande partie aux ressources naturelles disponibles dans cette région du monde.

2007 a été une année record pour le marché de l'énergie dans presque toutes les régions du monde : la demande de centrales conventionnelles à vapeur et hydroélectriques a atteint des niveaux inégalés, notamment en Asie. Par ailleurs, les commandes de centrales à gaz en Europe et au Moyen-Orient étant restées importantes, la répartition entre les technologies a été relativement équilibrée.

L'année 2008 a également été exceptionnelle sur le marché des nouvelles centrales, la crise économique du dernier trimestre n'ayant pas eu d'effet immédiat significatif sur ce secteur. La région Asie-Pacifique reste le premier marché mondial, avec plus de 60 % des parts de marché, suivie par l'Inde, le Moyen-Orient et l'Europe. La technologie éprouvée des centrales à charbon a continué de dominer le marché en raison de la demande soutenue en Chine et en Inde, mais aussi en Afrique du Sud et en Europe. Le gaz a quant à lui représenté 23 % du marché total. 2008 aura également été marquée par un

niveau historique de commandes dans le secteur des technologies propres : les nouvelles installations hydroélectriques et éoliennes ont totalisé respectivement plus de 50 GW et de 25 GW, et de nombreuses nouvelles centrales nucléaires ont été commandées.

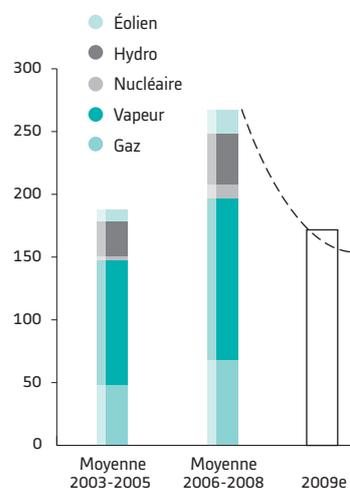
Il est probable que l'économie mondiale subisse un fort ralentissement en 2009. La moindre croissance du PIB entraînera une baisse de la consommation d'électricité, surtout dans les pays dont l'économie repose essentiellement sur la production industrielle. Par ailleurs, les électriciens subiront des restrictions financières qui pourraient leur imposer de différer certains investissements. Néanmoins, à long terme, il existe des facteurs extrêmement favorables à l'investissement dans le marché de l'énergie : les pays émergents ont besoin de nouvelles capacités de production car leurs réserves d'énergie sont souvent trop faibles, voire négatives. Dans la plupart des pays industrialisés, le vieillissement de la base installée fait naître des besoins de remplacement, et ce quel que soit le niveau de consommation d'électricité. Enfin, les préoccupations environnementales sont un autre facteur de croissance du marché, à en juger par le chapitre « écologie » intégré dans la majorité des « plans de relance » gouvernementaux.

Malgré un fléchissement relatif en Chine, l'Asie devrait rester le premier marché mondial. Le reste du marché devrait se répartir entre le Moyen-Orient et l'Europe, dominée par le gaz mais avec un marché soutenu du charbon en Allemagne. Sur le continent américain, 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 gaz et le nucléaire notamment.

Le graphique suivant illustre l'évolution du marché des centrales de grande puissance, par technologie d'ici à 2030, et dans les différentes activités d'Alstom.

Marché des nouvelles centrales par technologie

Commandes en GW par an



Scénarios à long terme de l'AIE d'ici à 2030

Capacités brutes moyennes additionnelles, en GW par an

Réf ~ 225 GW par an

Croissance demande

Remplacement

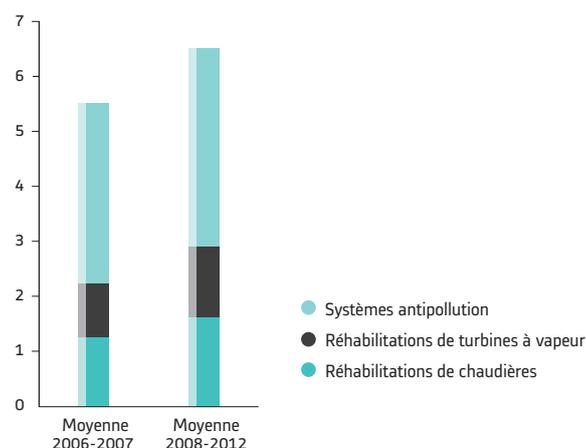
Ajout moyen d'ici à 2030

Source : Marché jusqu'à 2009^e + remplacement : Alstom. Croissance de la demande à long terme : scénarios AIE, estimations 2006/2007 avec 3,6 % de croissance réelle du PIB-PPA (BI en 2030 = 8 240 GW).

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 de plus en plus strictes et du vieillissement de la base installée.

Le graphique suivant illustre l'évolution du marché des produits liés à la protection de l'environnement⁽³⁾ et des réhabilitations sur la période 2008-2012 :

Marché des produits liés à la protection de l'environnement et des réhabilitations en milliards d'euros



Source : Alstom.

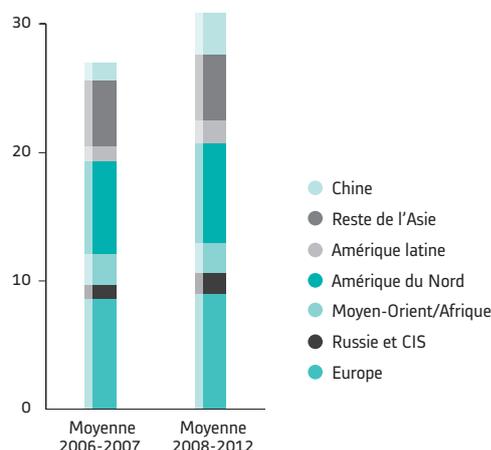
Le marché du service bénéficie de solides facteurs de croissance à long terme. En Europe et en Amérique du Nord, le vieillissement de la base installée a renforcé les besoins de maintenance régulière, d'extension de la durée de vie et/ou de mise à niveau. Sur les marchés émergents comme la Chine, l'Inde ou le Moyen-Orient, l'augmentation du nombre de nouvelles centrales favorisera la croissance de ce marché dans les prochaines années. Partout, les préoccupations environnementales incitent à réduire le niveau d'émissions des centrales existantes. Avec un prix des combustibles fossiles qui devrait rester élevé à l'avenir, ces facteurs contribueront à la croissance de la demande de services.

Alstom estime que la crise économique et financière actuelle devrait avoir un impact limité sur le marché du service. Tandis que, dans certaines régions du globe, des opérations de mise à niveau pourraient être reportées, les éventuelles réductions d'investissements dans de nouvelles centrales devraient renforcer à court terme les besoins de maintenance des installations existantes. Alstom continuera donc de porter une attention particulière aux tendances du marché afin de s'adapter à ses évolutions.

À l'échelle mondiale, le marché du service génère un chiffre d'affaires annuel de près de 28 milliards d'euros, avec une croissance prévisible de l'ordre de 5 % par an sur la période 2008-2012 (Source : Alstom).

Évolution du marché du service par zone géographique pour la période 2008-2012, couvrant toutes les activités d'Alstom :

Marché mondial du service externalisé, en milliards d'euros



Note : 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 :

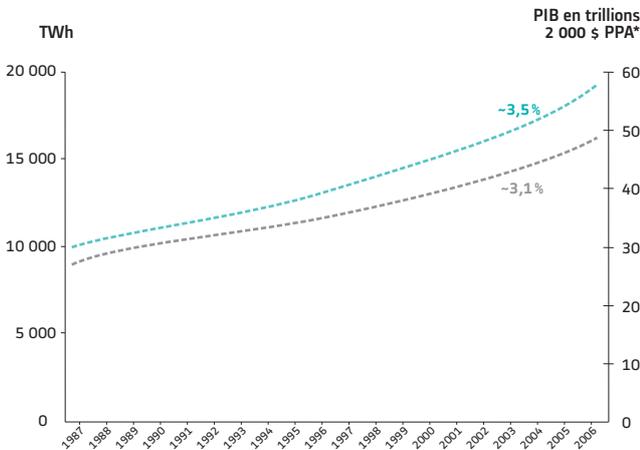
Croissance économique

La consommation d'électricité et le Produit Intérieur Brut (PIB) sont intimement liés. 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. Cependant, les difficultés économiques ont eu pour conséquence un recul de la production industrielle dans plusieurs des principaux pays d'Asie, notamment en Inde, au Vietnam et surtout en Chine, où la consommation électrique a baissé pour la première fois en six ans.

Dans les pays développés en revanche, le ratio consommation électrique/PIB – ou intensité énergétique – est en baisse régulière compte tenu de la progression des services plus rapide que celle de l'industrie.

(3) Ce marché inclut l'ajout de systèmes antipollution dans des centrales existantes, afin qu'elles respectent les nouvelles réglementations sur les émissions.

Lien entre la consommation électrique et la croissance du PIB



* En parité de pouvoir d'achat (PPA), la croissance du PIB (à taux de change équivalent) sur la période était de 3,1 %.

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 un phénomène reconnu par la majorité de la communauté scientifique et politique comme par le grand public. Les gaz à effet de serre provenant de l'activité humaine, comme le gaz carbonique (CO₂), sont considérés comme étant la cause essentielle de ce phénomène. Le secteur de la production d'électricité, l'un des plus importants émetteurs de CO₂, 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 CO₂ à moyen et à long termes.

Émissions de CO₂ dues à la combustion de combustibles fossiles en 2006



Source : AIE.

En Europe, le paquet « Énergie – Climat » voté le 17 décembre 2008 par le Parlement européen constitue le texte législatif le plus important et le plus complet jamais adopté sur le continent. Les nouvelles directives entrées en vigueur en mars 2009 inciteront les investisseurs privés et publics à se tourner vers les énergies renouvelables et les technologies à faible émission de CO₂.

Cette situation va considérablement modifier les marchés d'Alstom. À court terme, on peut notamment s'attendre à un développement massif des énergies renouvelables (hydro, éolien, etc.) dans les 27 États membres de l'Union européenne (UE), tout particulièrement dans ceux qui sont en retard par rapport à leurs objectifs pour 2020 (Espagne et Italie en Europe occidentale, et tous les pays de l'Europe de l'Est).

Paquet Énergie – Climat de l'UE

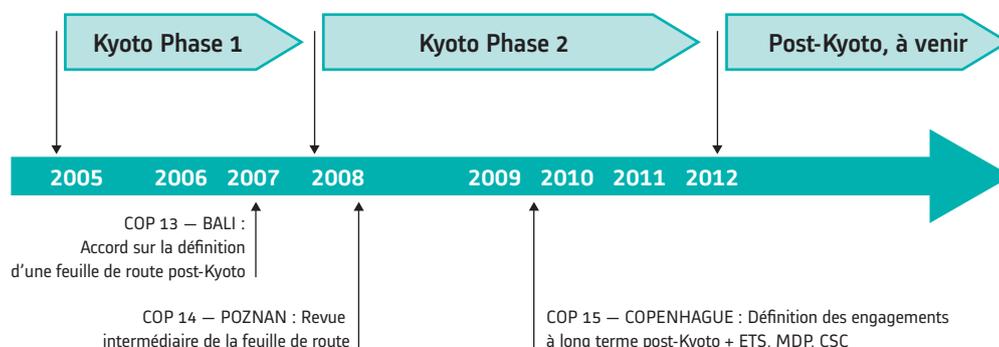


Aux États-Unis, il existe de très fortes attentes liées au vaste programme « Nouvelle énergie pour l'Amérique » annoncé par l'administration Obama. Entre autres mesures prévues dans ce programme, une nouvelle loi stipulera que 10 % de l'électricité des États-Unis devra provenir de sources d'énergie renouvelable en 2012 et 25 % en 2025. Des engagements clairs ont en outre été pris en faveur des technologies de charbon propre et de la mise en œuvre attendue d'un système d'échange de droits d'émissions de CO₂.

En Chine, le Plan à moyen et long termes pour le développement des énergies renouvelables, adopté en septembre 2007, fixe des objectifs de développement de différentes sources d'énergie renouvelable d'ici à 2020. Il prévoit notamment que le pourcentage d'énergie renouvelable représentera 10 % de la consommation totale du pays en 2010 et 15 % en 2020.

Législation environnementale : un puissant levier de changement

Processus de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC)



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 partout dans le monde, 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

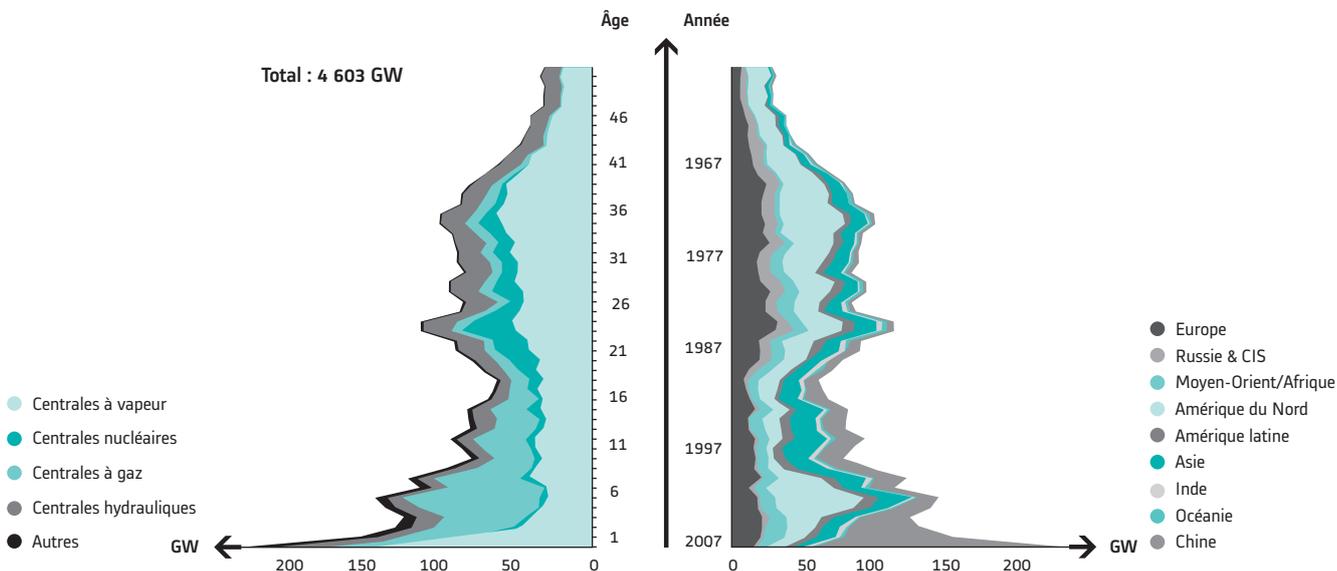
La demande de réhabilitation va être stimulée par le vieillissement des centrales existantes, le prix élevé des combustibles et le durcissement des réglementations environnementales. Au cours des dernières années, la demande de maintenance et de réhabilitation a été renforcée par une tendance générale chez les producteurs d'électricité à augmenter le rendement, réduire les coûts d'exploitation et prolonger la durée de service des centrales existantes. Cette demande accrue de mise à niveau des installations profitera particulièrement aux constructeurs de centrales tels qu'Alstom. Le Groupe estime que son vaste parc mondial constituera une importante source de croissance

pour ses activités Power Systems et Power Service, en Europe et aux États-Unis notamment, mais aussi de plus en plus dans d'autres régions telles que l'Asie et le Moyen-Orient. Le nombre croissant de centrales atteignant l'âge de la cessation d'activité continuera à alimenter le marché de l'entretien et de la réhabilitation ; en effet, les électriciens chercheront à remplacer des composants pour maintenir les capacités de production existantes, ou en profiteront pour les augmenter afin de répondre à la hausse de la demande énergétique.

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 et de réduire ainsi les coûts de combustible, d'améliorer les performances et d'abaisser considérablement les émissions de CO₂.

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 25 % environ des équipements de production d'électricité dans le monde. Le Groupe considère que son expérience de l'installation, de la réhabilitation et de l'entretien de ce parc important de matériel est essentielle pour obtenir de nouveaux contrats de service et soutenir la progression future du chiffre d'affaires des Secteurs Power Systems et Power Service.

Pyramide des âges du parc mondial de centrales



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 un prix des combustibles élevé et par des inquiétudes sur la sécurité des approvisionnements énergétiques. Toutefois, le marché des combustibles n'a pas été épargné par la crise économique et financière qui a marqué le dernier exercice. Le ralentissement économique – qui tire à la baisse le prix de l'ensemble des combustibles – et les estimations officielles indiquent que la demande mondiale de pétrole a chuté en 2008 et continuera de baisser en 2009 sous l'effet de la crise économique. Cette baisse de la demande s'est également répercutée sur le prix des combustibles, comme l'illustre le prix du baril de pétrole brut qui s'est effondré de plus de deux tiers depuis son pic à 143 dollars le baril. Or la volatilité des prix de l'énergie n'est pas seulement liée au pétrole : le gaz naturel, le charbon et l'uranium sont également affectés, directement ou indirectement, par ces fluctuations. Elle implique donc une réflexion sur le choix technologique pour les investissements dans de nouvelles centrales. L'impact sur le coût de l'électricité générée par les centrales diffère d'une énergie à l'autre : les centrales à gaz sont plus sensibles aux variations de prix que les centrales à charbon ou nucléaires. Par ailleurs, les ressources en énergie sont inégalement réparties : le Moyen-Orient détient de loin les plus grandes réserves de pétrole, dont il est en outre le premier producteur mondial. Les États-Unis, l'Europe occidentale et la région Asie/Pacifique sont les plus gros importateurs de pétrole. Pour le gaz, le paysage est sensiblement différent : si le Moyen-Orient possède toujours la majeure partie des réserves mondiales connues, la Russie en détient à elle seule plus du quart et ce pays est également

le premier exportateur de gaz naturel. Les développements à venir se concentreront également sur de nouvelles sources gazières, comme les gaz non conventionnels dont le potentiel est énorme, même si ces réserves posent des difficultés d'exploration et de production en terme de coûts et de disponibilité du matériel. 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 d'importantes réserves charbonnières.

Cette volatilité des prix, ainsi que les problèmes de sécurité énergétique et la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre, ont conduit à un retour au premier plan des centrales nucléaires dans les programmes de développement de nombreux pays.

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 des approvisionnements énergétiques de chaque pays.

Energy Management

Les systèmes d'automatisation et de gestion des informations d'une centrale sont voués à évoluer vers des applications plus sophistiquées utilisées par les exploitants de plusieurs centrales et les négociants. Ces outils leur serviront d'aide à la décision sur la répartition optimale des énergies, en arbitrant au mieux les choix entre le charbon, le gaz, l'éolien et l'hydraulique, et ce en fonction de l'évolution de la demande.

Position concurrentielle

POSITION CONCURRENTIELLE DE POWER SYSTEMS

Toutes les activités du Secteur Power Systems occupent des positions mondiales de premier plan. Sur les sept segments cœur du Secteur, Alstom est confronté à une concurrence internationale.

Dans le domaine des turbines à gaz, Alstom est en concurrence avec trois groupes internationaux majeurs : General Electric, Siemens et Mitsubishi Heavy Industries.

Dans le domaine des turbines à vapeur, les concurrents du Secteur sont General Electric, Siemens, Mitsubishi Heavy Industries et Toshiba, mais aussi des acteurs régionaux émergents tels que Shanghai Electric, Harbin et Dongfang en Chine, ou encore BHEL en Inde.

Sur le marché des chaudières, les principaux concurrents de Power Systems sont Mitsubishi Heavy Industries, Babcock & Wilcox, Babcock Hitachi, Foster Wheeler et les fabricants chinois et indiens évoqués ci-dessus.

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.

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

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

Les principaux acteurs de l'énergie éolienne, où Alstom intervient depuis 2007 suite à l'acquisition de l'Espagnol Ecotècnia, sont Vestas, Gamesa, Siemens, General Electric et Enercon.

Enfin, s'agissant des systèmes de contrôle de centrales, la concurrence vient principalement d'ABB, Siemens, Emerson, Yokogawa et Invensys.

Face à cette concurrence, le Secteur Power Systems dispose de nombreux atouts :

- une position de leader avec une large présence et des références dans le monde entier ;
- une compétence unique 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 position de leader sur le marché des turbines à vapeur et des alternateurs pour tous types d'applications ;
- une position de leader dans le domaine des îlots conventionnels pour centrales nucléaires ;
- une position de leader en matière de solutions de réhabilitation pour le parc existant ;
- une position de numéro 1 pour les systèmes et équipements hydroélectriques ;
- 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'électricité, 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.

Power Service dispose d'atouts majeurs à l'échelle mondiale, renforcés par la synergie avec ses capacités locales. Les principaux atouts du Secteur sont les suivants :

- la plus grande base installée d'équipements propres en exploitation dans des centrales du monde entier (Source : UDI-Alstom) ;
- un portefeuille de technologies propriétaires inégalé, constamment élargi par ses activités de recherche et développement ;
- des réseaux industriels très efficaces ;
- des méthodes transverses de rationalisation des opérations garantissant leur efficacité : système de gestion de la relation client, meilleures pratiques de gestion de projet, etc. ;
- une culture de service fortement ancrée et partagée par plus de 21 000 collaborateurs.

Fort de ces avantages concurrentiels, Power Service s'appuie en outre sur la proximité avec ses clients, partout dans le monde, pour proposer une très large gamme de services spécialisés qui lui permettent de développer son chiffre d'affaires et d'accroître sa valeur ajoutée.

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 comme demain – des résultats optimaux en termes 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 CO₂ 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 CO₂ adaptables à toutes les centrales brûlant des combustibles fossiles. Dans cette optique, Alstom a initié le développement de plusieurs technologies qui lui permettront d'offrir des solutions de captage apportant aux opérateurs une efficacité énergétique optimale pour un coût d'installation et de maintenance acceptable. Power Systems mise essentiellement sur deux technologies prometteuses en termes de disponibilité et de rendement : la post-combustion et l'oxy-combustion. À partir de 2015 environ, selon la technologie, elles devraient permettre de capter les émissions de CO₂ des centrales en exploitation commerciale. En outre, une partie du parc existant pourrait faire l'objet d'une réhabilitation intégrant ces technologies.

À ce jour, la post-combustion est le procédé technologique le plus évolué. Il consiste à séparer le CO₂ des fumées de combustion à l'aide d'un solvant (amine ou ammoniac réfrigéré). Les derniers résultats issus du banc d'essai ont montré que le procédé de captage à base d'ammoniac réfrigéré mis au point par Alstom pouvait éliminer jusqu'à 90 % du CO₂ présent dans les fumées de combustion. Cette technologie a vocation à s'appliquer tant aux centrales à charbon qu'aux centrales à cycle combiné au gaz naturel. Les divers pilotes et démonstrateurs industriels en cours de construction vont établir le bilan énergétique de cette technologie et devraient confirmer ses avantages économiques par rapport aux autres procédés.

Le procédé par oxy-combustion consiste à brûler un combustible solide dans l'oxygène au lieu de l'air. Cette combustion produit un flux concentré de CO₂ facile à stocker. Les conditions de réhabilitation des centrales existantes pour intégrer la technologie d'oxy-combustion sont actuellement à l'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.

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 décidé d'investir à grande échelle dans ce procédé car il ne peut pas être appliqué au parc existant.

La gazéification pourrait 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 produits dérivés, dont l'électricité. Alstom a en conséquence lancé des programmes de développement pour que ses turbines à gaz puissent brûler des gaz riches en hydrogène.

Alstom a déjà signé neuf accords avec des producteurs d'électricité et pétroliers pour l'installation de sites pilotes de captage du CO₂ utilisant à la fois les procédés d'oxy-combustion et de post-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 CO₂ 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 et de stockage du CO₂ à échelle commerciale, dans le cadre de la réhabilitation d'une centrale à charbon existante ;
- un accord avec PGE Elkrownia Bełchatów SA en Pologne pour un site pilote de captage de 20 MWt. Alstom réalise également pour le compte de ce client un projet plus important de captage et de stockage du CO₂ produit par la nouvelle centrale au lignite de 858 MW en cours de construction ;
- une collaboration entre Alstom et Dow pour la conception et la construction d'une centrale pilote exploitant une nouvelle technologie de pointe à base d'amine pour capter le CO₂ présent dans les fumées de combustion de la chaudière à charbon d'un site appartenant à Dow, en Virginie Occidentale (États-Unis).

Oxy-combustion :

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

Un accord de développement et de commercialisation en commun a été signé entre Alstom et The Dow Chemical Company (Dow) pour la mise au point d'une technologie sophistiquée d'épuration par solution amine, destinée à éliminer le CO₂ des fumées de combustion basse pression générées par les centrales brûlant des combustibles fossiles et par d'autres grands secteurs industriels. D'autres partenariats sont également en cours de discussion. En matière de captage du CO₂, Alstom entend ainsi détenir le leadership mondial que le Groupe 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, à l'augmentation de la température, de la pression et de la vitesse des turbines, à des matériaux évolués comme la céramique, les alliages et les supraconducteurs et à une amélioration de l'isolation.

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

Pour répondre aux attentes des clients, les équipes R&D d'Alstom Hydro sont dédiées à l'amélioration permanente des produits. Les centres technologiques internationaux conçoivent les produits Alstom Hydro en interne. Ils contribuent aux avancées réalisées dans différents domaines : composants pour turbines sans huile, éléments obliques pour alternateurs, technologies à vitesse variable et turbines-pompes réglables à deux étages.

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 dans ses 22 centres de développement et 13 laboratoires situés 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

Les investissements constants de Power Service dans des programmes de recherche et développement lui ont permis de protéger et renforcer sa position concurrentielle tout en concevant des solutions innovantes au service de ses clients.

Différents axes guident les activités de R&D du Secteur :

- la mise au point de toute une palette de solutions de mise à niveau des composants d'une centrale, tels que les turbines à gaz et à vapeur, les chaudières et les systèmes de protection environnementale. Dans la plupart des cas, ces mises à niveau permettent aux exploitants de maintenir la compétitivité des centrales dont la technologie est ancienne. Elles visent à améliorer le rendement,

l'efficacité des équipements, la durée de vie, la performance environnementale, voire une combinaison de ces quatre aspects ;

- le développement d'un portefeuille unique de techniques d'inspection, grâce aux compétences poussées en robotique des spécialistes du Secteur. L'objectif est de pouvoir effectuer des inspections plus rapides et plus efficaces ou de réaliser des tests non invasifs sur des équipements complexes comme les turbines à gaz et à vapeur ;
- la conception d'un ensemble complet de systèmes de surveillance et de diagnostic, pour offrir aux exploitants les moyens de tirer le meilleur parti des technologies de pointe en matière d'analyse à distance de l'état des équipements critiques de leurs centrales ;
- les méthodes et techniques permettant de réduire la durée et le coût des arrêts de tranche ;
- des technologies spécifiques pour optimiser l'efficacité de la centrale, réduire les émissions de CO₂ et améliorer l'impact environnemental des centrales existantes.

En outre, les connaissances approfondies des spécialistes de la R&D de Power Service permettent de concevoir des programmes couvrant à la fois les composants Alstom et ceux fabriqués par des tiers. Le Secteur a ainsi récemment mis au point des solutions de mise à niveau applicables aux turbines à gaz ne reposant pas sur des technologies Alstom.

Stratégie

STRATÉGIE POWER SYSTEMS

Les deux piliers de la stratégie de Power Systems sont :

- l'énergie propre ; et
- l'intégration de centrales.

Énergie propre

La lutte contre le réchauffement climatique est un défi planétaire que les gouvernements, les industriels et la communauté internationale dans son ensemble doivent relever. Toutefois, dans la mesure où 40 % des émissions de CO₂ proviennent de la production d'électricité et que la demande énergétique mondiale devrait doubler d'ici à 2030, il appartient au secteur de la production d'électricité de prendre les devants et de montrer l'exemple en réduisant massivement ses émissions. La communauté scientifique internationale s'accorde à penser que pour limiter l'élévation de température à la surface du globe, il faudrait stabiliser la concentration de CO₂ dans l'atmosphère à un niveau gérable à moyen et long termes, c'est-à-dire à 450 ppm au maximum.

De longue date, Alstom s'attache à développer des solutions susceptibles de relever ce défi. L'approche doit être multiple car il n'existe pas de solution unique. Toutefois, le législateur doit ouvrir la marche en établissant un cadre réglementaire mondial basé sur des certitudes sur lesquelles l'industrie pourra s'appuyer pour ses projets futurs.

Pour réduire les émissions de CO₂, la première approche consiste à diversifier les technologies. Aucune source unique d'électricité ne parviendra à relever ce double défi : assurer un approvisionnement énergétique fiable et bon marché tout en devenant rapidement une source d'énergie à faible impact carbone. Pour y parvenir, toutes les techniques de production seront sollicitées, y compris les combustibles fossiles, le nucléaire et les énergies renouvelables. C'est pourquoi Alstom ne privilégie aucune technologie particulière. Dans la mesure où le Groupe possède la gamme la plus complète et la plus équilibrée d'équipements de production d'électricité – y compris pour l'élimination des polluants traditionnels –, il est bien placé pour aider les exploitants de centrales à mettre en œuvre un panel de technologies adapté à leur marché.

La deuxième approche concerne le rendement des centrales et la gestion des flux énergétiques. Dans ce domaine, Alstom recherche des solutions pour le parc existant comme pour les nouvelles centrales. Dans la mesure où 60 % du CO₂ émis en 2030* proviendra des centrales actuellement en exploitation, il est primordial de continuer à développer et mettre en place des solutions pour améliorer leur rendement. À chaque nouvelle augmentation du rendement correspond une diminution de la concentration des émissions. De plus, cette augmentation a une incidence directe sur la consommation de combustibles : plus le rendement d'une centrale est élevé, moins elle consomme de combustible pour produire la même quantité d'électricité. Or la consommation de combustible est une priorité croissante à une époque où la sécurité des approvisionnements est de plus en plus préoccupante.

Avec une large palette de solutions de réhabilitation intégrées, Alstom offre à ses clients une gamme de produits diversifiés et innovants pouvant équiper les installations existantes pour augmenter leur rendement et leur puissance et prolonger leur durée de vie. Par ailleurs, Alstom améliore en permanence les technologies actuelles. Le coût et l'impact écologique des centrales étant devenus les premières préoccupations des clients, les nouvelles centrales proposées aujourd'hui par Alstom présentent toutes d'importantes améliorations par rapport aux technologies d'hier. Le Groupe développe actuellement des innovations qui visent à atteindre un rendement de 50 % pour les centrales à vapeur et de 60 % pour les centrales au gaz à cycle combiné – une évolution notable par rapport aux technologies actuellement disponibles.

Face au défi du changement climatique, la troisième approche consiste à mettre en œuvre les techniques de captage et de stockage du carbone, une voie fondamentale puisque les combustibles fossiles devraient représenter 80 % de la production d'énergie primaire à l'horizon 2030*. Alstom mise actuellement sur deux techniques principales de captage – l'oxy-combustion et la post-combustion –

à la fois parce que ces solutions s'avèrent les plus durables et économiquement viables pour les clients et qu'elles peuvent être intégrées à la réhabilitation du parc installé, un critère essentiel pour atteindre les futurs objectifs d'émissions. C'est pourquoi Alstom poursuit son programme intensif de R&D en matière de captage et de stockage et valide actuellement ces technologies sur un certain nombre de pilotes et de démonstrateurs dans le monde, en étroite collaboration avec ses partenaires. Ces technologies devraient être commercialisables d'ici à 2015. Dans le cadre de ce processus de validation, Alstom propose à ses clients un concept de centrale « prête au captage et au stockage de carbone » pour éviter toute incidence sur l'exploitation. Ce concept garantit aux clients qui achètent aujourd'hui une centrale qu'ils ne seront pas pénalisés financièrement lorsque cette technologie sera mise en service. L'objectif est de limiter les arrêts de tranche et les dépenses inutiles, tout en facilitant l'intégration lors de l'installation du système de captage de CO₂.

La lutte contre le réchauffement climatique passera donc par une approche globale et Alstom est convaincu que sa stratégie axée sur l'énergie propre permettra de relever ce défi.

Intégration de centrales

Grâce à son concept Plant Integrator™ (Intégrateur de centrales), Alstom est en mesure d'adapter l'éventail de ses produits et services aux besoins particuliers d'un projet donné.

Fort de son expertise et de ses compétences, Alstom développe une solution adaptée aux besoins de chaque client pour concevoir une centrale sur mesure. Le concept Plant Integrator™ recouvre à la fois l'intégration des composants (produits) du Groupe et son expertise, c'est-à-dire les connaissances nécessaires pour fournir à chaque projet des conseils pertinents.

Le Groupe offre ainsi des prestations de conseil et de recherche afin de proposer au client une solution optimale et personnalisée.

Cette approche globale permet d'avoir une vision plus complète de la centrale et procure au client des avantages tangibles :

- augmentation du cash flow et réduction des coûts ;
- optimisation de la puissance ;
- amélioration du rendement de l'installation ;
- réduction de la consommation de combustible ;
- meilleure flexibilité de l'exploitation.

Le concept Plant Integrator™ est particulièrement efficace pour la rénovation des centrales existantes.

* Scénario AIE 2008.

STRATÉGIE POWER SERVICE

Power Service a l'ambition de s'imposer comme le leader mondial de la maintenance et du service à long terme de tous types de centrales.

Cet objectif est étayé par une orientation centrée sur la satisfaction des besoins clients et la différenciation technologique. La fourniture de produits et services innovants et porteurs de valeur ajoutée pour le client est une priorité du Secteur.

Par ailleurs, Power Service s'attache à élargir son portefeuille d'activités afin de répondre aux attentes de ses clients, pour chaque type de composant comme à l'échelle de la centrale. Ainsi, des solutions novatrices permettent de prolonger la durée de vie de chaque composant, d'améliorer les performances globales de la centrale mais aussi son impact environnemental.

Outre la maintenance et la modernisation de la base installée d'Alstom, qui constituent le cœur du métier du Secteur, les activités de maintenance et de mise à niveau d'éléments nobles fabriqués par des tiers ouvriront à Power Service de nouvelles perspectives de croissance à long terme.

La stratégie de Power Service prévoit enfin de saisir les opportunités d'acquisition susceptibles de conforter ou compléter ses propres activités. D'éventuelles acquisitions pourront donc être réalisées à l'appui de projets spécifiques, pour renforcer l'implantation locale ou les capacités d'intervention ou encore pour ajouter de nouveaux produits et technologies au portefeuille de services du Secteur.

1

Activité du Groupe

Principaux indicateurs financiers

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs financiers des Secteurs combinés Power Systems et Power Service :

Power, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	% Variation 2009/08	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	26 164	21 939	19 %	17 %
Commandes reçues	16 466	15 970	3 %	4 %
Chiffre d'affaires	13 054	11 370	15 %	13 %
Résultat opérationnel	1 248	1 007	24 %	22 %
Marge opérationnelle	9,6 %	8,9 %		
Résultat d'exploitation	1 172	1 001	17 %	
Capitaux employés	1 469	1 287	14 %	

Les tableaux suivants présentent ces indicateurs financiers pour les Secteurs Power Systems et Power Service :

POWER SYSTEMS

Power Systems, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	% Variation 2009/08	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	19 385	16 039	21 %	20 %
Commandes reçues	11 879	11 569	3 %	3 %
Chiffre d'affaires	9 239	7 768	19 %	16 %
Résultat opérationnel	600	415	45 %	42 %
Marge opérationnelle	6,5 %	5,3 %		
Résultat d'exploitation	548	408	34 %	
Capitaux employés	(950)	(937)	1 %	

POWER SERVICE

Power Service, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	% Variation 2009/08	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	6 779	5 900	15 %	10 %
Commandes reçues	4 587	4 401	4 %	5 %
Chiffre d'affaires	3 815	3 602	6 %	8 %
Résultat opérationnel	648	592	9 %	7 %
Marge opérationnelle	17,0 %	16,4 %		
Résultat d'exploitation	624	593	5 %	
Capitaux employés	2 419	2 224	9 %	

Commentaires sur l'activité au cours de l'exercice

COMMANDES REÇUES

Power Systems

La demande en équipements neufs est restée soutenue en 2008/09, comme en 2007/08. La région Asie/Pacifique continue de dominer, représentant plus de la moitié du marché, suivie du Moyen-Orient et de l'Europe. En termes de technologie, les centrales à charbon demeurent prépondérantes, avec une demande élevée non seulement en Chine et en Inde mais également en Afrique du Sud et en Europe. Les énergies renouvelables (principalement l'hydroélectricité) continuent de croître sur tous les continents. Les projets de centrales nucléaires ont connu des avancées dans plusieurs pays, confirmant le renouveau du secteur, tandis que le marché du gaz est demeuré au niveau élevé de 2007/08. La base installée continue de générer à travers le monde de nombreuses opportunités de réhabilitation d'installations.

Au cours de l'exercice 2008/09, Power Systems a remporté des contrats majeurs pour tous les types de combustibles pour un total de € 11,9 milliards, représentant une croissance de 3 % par rapport au niveau élevé de l'exercice précédent, aussi bien à structure réelle que sur une base organique.

En Europe, Alstom a connu d'importants succès dans le domaine des centrales à charbon, notamment des commandes d'équipements (chaudières et turbines) pour des centrales en Allemagne et aux Pays-Bas. Le total des commandes s'est élevé à € 4,3 milliards. Le niveau des commandes pour les équipements de dépollution et les réhabilitations de centrales est demeurée forte en Europe, du fait de la nécessité d'améliorer le rendement des installations et de se mettre en conformité avec les nouvelles réglementations environnementales. Dans le domaine des énergies renouvelables,

Power Systems a remporté des contrats au Royaume-Uni pour une centrale à co-combustion de biomasse permettant la réduction des émissions de CO₂, ainsi que pour des centrales hydroélectriques au Portugal et en Turquie. Le marché du gaz étant resté très dynamique en Europe, Alstom a reçu des commandes aux Pays-Bas (3 x GT26™), en Espagne (1 x GT26™), en France (2 x GT13™) et en Arménie (2 x GT13™). Alstom a également reçu ses premières commandes pour sa nouvelle turbine éolienne de 3 MW (Eco 100), qui viennent s'ajouter aux commandes d'Eco 80 (2 MW).

Les commandes en Amérique du Sud et centrale ont à nouveau été dominées par les projets hydroélectriques pour un total de 47 groupes turbo-alternateur pour d'importants contrats au Brésil pour les centrales de San Antonio et Jirau dans la région de l'Amazonie, en Équateur et au Panama. En Amérique du Nord, les commandes ont principalement porté sur la base installée de centrales à charbon (équipements de dépollution et réhabilitation) et sur la réhabilitation de centrales hydroélectriques.

Les principales commandes reçues en Chine ont porté sur trois centrales hydroélectriques et sur deux centrales nucléaires, démontrant une nouvelle fois la compétitivité technologique d'Alstom pour les îlots conventionnels. Le Secteur Power Systems a également reçu dans ce pays des commandes pour des turbines de centrales à charbon et des chaudières. Dans le reste de l'Asie, les commandes enregistrées ont concerné l'intégralité de l'offre du Secteur : chaudières à charbon, centrales hydroélectriques et des systèmes de dépollution pour des installations industrielles en Inde, ainsi que des turbines à gaz en Indonésie.

La demande sur la zone Moyen-Orient/Afrique a de nouveau été très soutenue au cours de l'exercice écoulé. En Afrique du Sud, où la demande d'électricité est de plus en plus forte, Alstom a enregistré d'importantes commandes, comme le projet Kusile (îlots turbines pour une centrale à charbon) qui fait suite au contrat Medupi remporté l'année précédente. En Arabie saoudite, Alstom a remporté une nouvelle phase du projet d'extension de la centrale de Shoiba (centrale au pétrole/ fioul de 3 x 400 MW), après avoir déjà conçu et

fourni les onze premières unités de 400 MW. Alstom a également reçu dans ce pays sa première commande pour une réhabilitation de chaudière. En Afrique, des commandes pour quatre turbines à gaz GT26™ ont été reçues en Algérie et en Tunisie. Alstom a également enregistré des commandes pour la réhabilitation de centrales hydroélectriques en Angola et en République démocratique du Congo, et celle d'une centrale nucléaire en Afrique du Sud. Le total des commandes pour la zone Moyen-Orient/Afrique s'est élevé à € 4,2 milliards, en hausse de 23 % par rapport à l'exercice précédent (31 % sur une base organique).

Power Service

Les prises de commandes du Secteur Power Service pour l'exercice 2008/09 se sont élevées à € 4,6 milliards, ce qui représente une augmentation de 4 % à structure réelle (5 % sur une base organique) par rapport au niveau de commandes enregistrées au cours de l'exercice précédent (€ 4,4 milliards). Les principales commandes reçues comprennent quatre importants contrats d'exploitation et de maintenance ainsi que la remise à niveau d'équipements, des inspections et la fourniture de pièces détachées.

L'Europe a représenté 35 % du total des commandes reçues par le Secteur, soit € 1,6 milliard, en légère baisse de 4 % à structure réelle en comparaison avec l'exercice fiscal 2007/08 (- 1 % sur une base organique). Une diminution des commandes au Royaume-Uni, où un important contrat d'exploitation et de maintenance avait été enregistré l'année dernière, explique ce léger retrait par rapport au niveau atteint au cours de l'exercice précédent. Les principales commandes

reçues l'ont été pour des contrats d'exploitation et de maintenance de centrales en Espagne et aux Pays-Bas, un contrat de service à long terme et la fourniture de pièces détachées au Royaume-Uni, des systèmes de désulfuration pour une centrale en Estonie et la modernisation de l'îlot turbine d'une centrale en Hongrie. Alstom a également signé en 2008/09 un contrat-cadre pour la maintenance des générateurs de 900 MW et 1 300 MW de centrales nucléaires en France.

Avec un milliard d'euros, l'Amérique du Nord a enregistré 22 % des commandes reçues par le Secteur, soit une légère baisse (- 1 % à structure réelle) par rapport à l'exercice précédent. Au Canada, les commandes ont augmenté de 10 % sur l'année. En Amérique du Sud et centrale, les commandes se sont élevées à € 86 millions, représentant 2 % de la totalité des commandes reçues par le Secteur.

En 2008/09, Power Service a enregistré € 644 millions de commandes dans la région Asie/Pacifique (une baisse de 14 % par rapport à l'exercice précédent sur une base aussi bien réelle qu'organique), représentant 14 % du total des commandes annuelles du Secteur. Dans la région, Alstom a remporté ses principaux succès en Corée, au Japon, en Indonésie et en Australie.

Enfin, avec € 1,3 milliard, la région Moyen-Orient/Afrique a représenté 27 % des nouvelles commandes en 2008/09 (contre 19 % l'année dernière), soit une croissance de 52 % sur l'année (49 % sur une base organique). Les principales commandes reçues concernent trois contrats d'exploitation et de maintenance à long terme pour des centrales à cycle combiné GT26™ en Algérie, en Tunisie et aux Émirats arabes unis.

Principales commandes reçues par les Secteurs Power sur l'exercice fiscal 2008/09

Les Secteurs Power ont reçu les principales commandes suivantes en 2008/09 :

Pays	Secteur	Description
Afrique du Sud	Power Systems	6 x 790 MW groupes turbines/alternateurs clés en main pour une centrale à charbon
	Power Systems	Rénovation des turbines basse pression pour deux unités de 970 MW d'une centrale nucléaire
Algérie	Power Systems	Centrale à cycle combiné GT26™ clés en main de 1 280 MW
Allemagne	Power Systems	Chaudières supercritiques pour 2 unités de 800 MW d'une centrale à charbon
	Power Systems	Ensemble turbine/chaudière clés en main pour une centrale à charbon supercritique de 910 MW
Arabie saoudite	Power Systems	Centrale au pétrole/fioul de 1 200 MW
Brésil	Power Systems	Fourniture d'équipements électromécaniques et hydromécaniques pour une centrale hydroélectrique (19 turbines bulbe et 22 alternateurs)
	Power Systems	Fourniture d'une partie des équipements (10 turbines bulbe et 17 alternateurs) pour une centrale hydroélectrique
Chine	Power Systems	Îlot conventionnel d'une centrale nucléaire de type EPR
	Power Systems	Îlot conventionnel d'une centrale nucléaire de type CPR1000
Espagne	Power Systems	Accord-cadre pour la fourniture de turbines éoliennes pour un total de 300 MW
	Power Systems	Centrale à cycle combiné GT26™ de 400 MW
	Power Service	
Émirats arabes unis	Power Service	Contrat d'une durée de 16 ans portant sur la fourniture de pièces détachées et de services de maintenance pour une centrale à cycle combiné de 2 000 MW
France	Power Service	Accord-cadre pour la rénovation d'alternateurs de centrales nucléaires (1 x 900 MW et 1 x 1 300 MW)
Inde	Power Systems	Centrale hydroélectrique clés en main (6 groupes bulbe de 40 MW chacun)
Indonésie	Power Systems	Centrale à cycle combiné GT13™ de 235 MW
Panama	Power Systems	Ensembles turbines-alternateurs et autres équipements pour 3 centrales hydroélectriques
Pays-Bas	Power Systems	Centrale à cycle combiné GT26™ clés en main et rénovation d'une centrale existante
	Power Service	
	Power Systems	Fourniture de deux chaudières de 800 MW pour une centrale à charbon
Portugal	Power Systems	Extension d'une centrale hydroélectrique (2 x 130 MW)
Tunisie	Power Systems	Centrale à cycle combiné GT26™ de 400 MW clés en main
	Power Service	

CHIFFRE D'AFFAIRES

Power Systems

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

Power Systems, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	% contrib.	2008	% contrib.	% Variation 2009/08	
					Réel	Organique
Europe	4 341	47 %	3 665	47 %	18 %	12 %
Amérique du Nord	1 080	12 %	1 348	17 %	(20 %)	(19 %)
Amérique du Sud et centrale	641	7 %	475	6 %	35 %	38 %
Asie/Pacifique	1 493	16 %	1 472	19 %	1 %	(2 %)
Moyen-Orient/Afrique	1 684	18 %	808	11 %	108 %	106 %
Chiffre d'affaires par destination	9 239	100 %	7 768	100 %	19 %	16 %

En 2008/09, Power Systems a réalisé un chiffre d'affaires de € 9,2 milliards, en augmentation de 19 % à structure réelle par rapport à l'exercice précédent (+ 16 % sur une base organique). La région Moyen-Orient/Afrique, tout comme l'Europe et l'Amérique du Sud et centrale, ont fortement contribué à cette croissance du chiffre d'affaires. Le ratio commandes/chiffres d'affaires reste élevé à 1,3 (contre 1,5 l'année dernière).

L'Europe a une nouvelle fois majoritairement contribué au chiffre d'affaires (47 %) total du Secteur avec € 4 341 millions, en augmentation de 18 % sur l'année (+ 12 % sur une base organique). Le Secteur a exécuté d'importants projets de centrales clés en main au Royaume-Uni, en Irlande, en Pologne et en Bulgarie.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a baissé de 20 % à € 1 080 millions (- 19 % sur une base organique), plusieurs importants projets entrant dans leur phase finale d'exécution.

Avec € 641 millions, le chiffre d'affaires en Amérique du Sud et centrale a augmenté de 35 % par rapport à l'exercice précédent (38 % sur une base organique), contribuant au chiffre d'affaires global de Power Systems à hauteur de 7 %, sous l'effet de la livraison progressive de centrales hydroélectriques et à gaz au Brésil.

Le chiffre d'affaires de la région Asie/Pacifique est resté stable à € 1 493 millions, soit 16 % du chiffre d'affaires total. Le chiffre d'affaires inclut la livraison clés en main d'une centrale à gaz à cycle combiné en Australie, de centrales hydroélectriques en Inde et en Chine, d'une centrale à gaz en Indonésie et de chaudières en Chine.

Le chiffre d'affaires de la région Moyen-Orient/Afrique s'est élevé à € 1 684 millions, en augmentation de 108 % par rapport à l'exercice précédent (+ 106 % sur une base organique), en conséquence de l'exécution d'importants contrats en Algérie, aux Émirats arabes unis, en Arabie saoudite et en Afrique du Sud.

Power Service

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

Power Service, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	% contrib.	2008	% contrib.	% Variation 2009/08	
					Réel	Organique
Europe	1 403	37 %	1 241	34 %	13 %	18 %
Amérique du Nord	1 108	29 %	1 154	32 %	(4 %)	(3 %)
Amérique du Sud et centrale	158	4 %	105	3 %	50 %	53 %
Asie/Pacifique	648	17 %	642	18 %	1 %	2 %
Moyen-Orient/Afrique	498	13 %	460	13 %	8 %	4 %
Chiffre d'affaires par destination	3 815	100 %	3 602	100 %	6 %	8 %

Au cours de l'exercice 2008/09, le chiffre d'affaires du Secteur Power Service a augmenté de 6 % à € 3 815 millions (+ 8 % sur une base organique), l'Europe contribuant à hauteur de 37 % avec un chiffre d'affaires de € 1 403 millions contre € 1 241 millions sur l'exercice précédent.

Avec un chiffre d'affaires de € 1 108 millions, l'Amérique du Nord a représenté 29 % du chiffre d'affaires total du Secteur Power Service, soit une baisse de 4 % à structure réelle (- 3 % sur une base organique).

Au cours de l'exercice 2008/09, la région Asie/Pacifique a enregistré un chiffre d'affaires de € 648 millions, stable par rapport à l'exercice précédent, tandis que celui généré par la région Moyen-Orient/Afrique a augmenté de 8 % (4 % sur une base organique) à € 498 millions.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET MARGE OPÉRATIONNELLE

Power Systems

Le résultat opérationnel de Power Systems s'est établi à € 600 millions, contre € 415 millions en 2007/08, soit une augmentation de 45 % (42 % sur une base organique). La marge opérationnelle a augmenté de 5,3 % à 6,5 %, sous l'effet d'une hausse du niveau d'activité, de la bonne exécution des projets et d'un contrôle des coûts attentif.

Power Service

Le résultat opérationnel de Power Service s'est élevé à € 648 millions en 2008/09, soit une augmentation de € 56 millions par rapport à l'exercice précédent. Sous l'effet d'une hausse des volumes et de la bonne exécution des projets, la marge opérationnelle a atteint 17,0 % contre 16,4 % pour l'exercice fiscal 2007/08.

Secteur Transport

Le Secteur Transport fournit, partout dans le monde, des équipements, 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 entretient les matériels roulants correspondants. Le Secteur développe également et met en œuvre des systèmes de contrôle et de supervision du trafic. Par ailleurs, il 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 porte sur la fourniture de produits et services ou de solutions combinées sous forme de systèmes clés en main selon les besoins propres de chaque client.

Offre

Trains (Matériel Roulant)

L'offre d'Alstom couvre tous les types de véhicules ferroviaires pour le transport de passagers, 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, il offre à ses clients des solutions sur mesure sur chaque segment, élaborées à partir de plates-formes standardisées. Sur le marché du fret ferroviaire, Alstom propose des locomotives, des systèmes de contrôle du trafic, des pièces détachées, ainsi que des services de maintenance.

Outre différents centres d'excellence consacrés à la fabrication, l'activité Matériel Roulant est organisée en cinq centres d'excellence dédiés chacun à une ligne de produit :

- 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, l'AGV™ ;
- le groupe Trains interurbains de Savigliano (Italie) est responsable des trains pendulaires PENDOLINO™ et des trains CORADIA™ « MINUETTO * » 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 automotrices 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 tramways CITADIS™, dont le « Tram-Train » CITADIS Dualis™, ainsi que des voitures de métro METROPOLIS™ ;

* MINUETTO est une marque de la société Trenitalia SpA.

- le groupe Locomotives est basé à Belfort (France). Il est responsable 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)

L'offre de produits et services Infrastructures d'Alstom est destinée à la fois aux transports urbains et aux réseaux de grandes lignes, et englobe les activités suivantes :

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

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

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

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

Alstom fournit aux opérateurs ferroviaires et aux gestionnaires d'infrastructure des systèmes d'information et 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 équipements de 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 isolés ainsi que des solutions et systèmes intégrés, conformes aux normes européennes (système ATLAS™) ou américaines.

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 basée 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 l'exécution de réparations à des contrats de maintenance avec engagement de disponibilité des équipements.

Maintenance des trains et des infrastructures ferroviaires

Pour leurs trains, leurs infrastructures et leurs systèmes de signalisation, Alstom 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 à la tendance croissante de recours au financement privé par les entreprises ferroviaires, ouvre de nouvelles perspectives de développement à long terme. Alstom conforte sa position de chef de file 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 le marché 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 systèmes d'information, l'infrastructure et la maintenance.

Caractéristiques du secteur d'activité

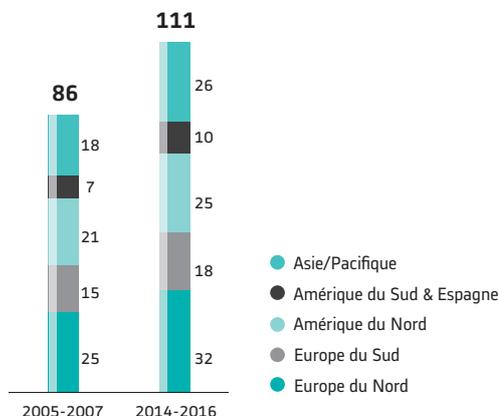
ÉVOLUTION DU MARCHÉ

Au cours des deux dernières années, le marché ferroviaire a été tiré par la croissance économique et démographique, par la montée de l'urbanisation et par des préoccupations environnementales de plus en plus marquées. Par ailleurs, la saturation des infrastructures de transport existantes entraîne un report de l'aérien et de la route vers le rail, ainsi que de nouveaux investissements pour le développement d'infrastructures ferroviaires. La combinaison de ces facteurs est à l'origine de la croissance du marché, une tendance qui devrait se maintenir à long terme.

En septembre 2008, l'Union des Industries Ferroviaires Européennes (UNIFE) a actualisé son étude du marché mondial réalisée en 2006. Le marché accessible à ses membres, ainsi réévalué, a représenté un total de € 86 milliards par an en moyenne sur la période 2005-2007. La croissance attendue est de 3 % par an et devrait aboutir à une moyenne de € 111 milliards par an en 2014-2016. L'Europe continuera de représenter la plus grosse part du marché mondial (près de la moitié du total), mais la région Asie-Pacifique et l'Amérique latine devraient enregistrer la croissance la plus rapide entre 3,5 % et 4 %. De même, sur les segments de la signalisation et des services, les prévisions anticipent une croissance supérieure à la moyenne, située entre 3 % et 4 %. Compte tenu de sa présence commerciale et de la variété de sa gamme de produits et services, le Secteur Transport d'Alstom a accès à environ la moitié de ce marché mondial.

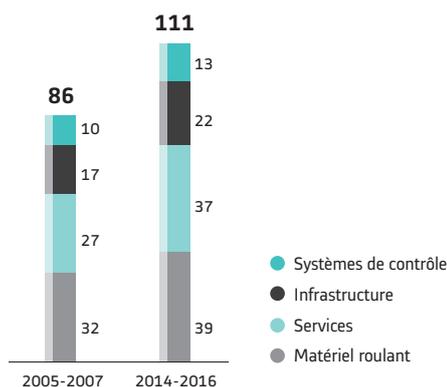
À court terme, la crise actuelle ne devrait avoir qu'un impact limité sur le marché Transport. Le trafic des passagers reste solide voire en progression dans certains sous-segments. Parallèlement, le secteur d'activité bénéficie des plans de relance économique mis en place dans de nombreux pays, que ce soit en Europe, aux États-Unis ou en Chine. Ces plans favorisent l'investissement dans les infrastructures et dans des modes de transport plus « propres ». Même si, parfois, les problèmes de financement freinent la concrétisation de certains projets, d'autres seront mis en œuvre plus rapidement dans le cadre de ces plans de relance. On peut donc s'attendre à une bonne tenue du marché des transports de passagers. En revanche, le trafic fret est touché de plein fouet par la crise économique et nombre d'opérateurs réduisent le niveau de leurs investissements. Toutefois, le Secteur Transport d'Alstom est globalement peu exposé à ce segment de marché.

Croissance du marché du transport ferroviaire par région en milliards d'euros



Source : UNIFE-Alstom.

Croissance du marché du transport ferroviaire par ligne de produits en milliards d'euros



Source : UNIFE-Alstom.

FACTEURS DE CROISSANCE DU MARCHÉ

Préoccupations environnementales et efficacité énergétique

Partout dans le monde, les besoins croissants de mobilité engendrent des nuisances environnementales spécifiques : émissions de gaz à effet de serre, nuisances sonores et congestion urbaine. Parallèlement, l'opinion publique est de plus en plus sensible aux risques liés à l'environnement et au changement climatique. Des trains plus propres et moins consommateurs en énergie, ainsi que l'augmentation du trafic sur les réseaux existants, sont des solutions concrètes et réalisables permettant 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.

À cet égard, le Secteur offre déjà la possibilité de restituer au réseau des quantités importantes d'électricité lors de la phase de freinage.

Par ailleurs, l'organisation industrielle du Secteur Transport contribue à la prise en compte de ces préoccupations, grâce à un système de gestion environnementale permettant des améliorations constantes en la matière appuyé sur le centre d'excellence « *Eco-design* » créé en 2007.

Intégration urbaine

Des mesures sont prises dans les villes du monde entier pour restreindre la circulation automobile, alors que les besoins de mobilité vont croissant. Alstom doit par conséquent offrir des solutions alternatives, satisfaisantes à la fois pour les urbanistes et les habitants. Ils attendent d'un réseau ferroviaire qu'il génère le moins de nuisances possibles et qu'il s'intègre au mieux dans la ville. En outre, les urbanistes souhaitent disposer de systèmes de correspondance efficaces entre les différents modes de transport.

Il y a quelques années, Alstom a mis au point un système sans caténaire d'alimentation par le sol (APS) pour les tramways, en exploitation depuis 2003. À ce jour, Alstom reste le seul constructeur capable d'offrir une solution sûre et efficace permettant de capter l'énergie électrique sans avoir recours à une caténaire. Ce système a été retenu dans différentes villes du monde, encore tout récemment à Dubai (Émirats arabes unis). Le Secteur propose également un système de batteries embarquées, déjà exploité à Nice (France), et teste actuellement une nouvelle technologie reposant sur un super-condensateur.

Outre cette large gamme de produits et services spécifiques aux tramways, le Secteur fournit également des solutions répondant aux besoins des autres modes de transport urbain, métros et tram-trains notamment. Ces différentes solutions peuvent être mises en œuvre dans le cadre d'un réseau de transport intégré, structuré autour de plates-formes intermodales. Enfin, Alstom disposant de son propre département « *Design & Styling* », le Secteur est en mesure de proposer un service unique de personnalisation de ses produits afin qu'ils s'adaptent parfaitement à « l'esprit » de chaque ville.

Saturation des infrastructures

La saturation des aéroports entraîne des retards de plus en plus fréquents, au plus grand mécontentement des passagers. Par ailleurs, le taux de possession de véhicules automobiles, déjà élevé dans les pays développés, progresse rapidement dans les économies émergentes ; ajoutée à la croissance démographique, cette situation conduit à la saturation des réseaux routiers. De ce fait, les pouvoirs publics se tournent vers le développement des infrastructures ferroviaires, non seulement pour renforcer les capacités de transport, mais aussi pour réduire les émissions de gaz à effet de serre par le biais du transfert modal de la route vers le rail.

Dans les pays développés, il n'y a en général plus de création de nouveaux réseaux ferroviaires, à l'exception des lignes à très grande vitesse qui continuent de s'étendre. Les gestionnaires cherchent avant tout à optimiser les capacités des réseaux existants en investissant dans diverses technologies. Ainsi, les normes européennes ERTMS (grandes lignes) ou CBTC (transport urbain) qui permettent de réduire l'intervalle entre les circulations et d'accroître l'interopérabilité, l'augmentation de la vitesse (AGV™, locomotives de fret) et les matériels à deux niveaux (trains à très grande vitesse, régionaux ou suburbains) renforcent les capacités de transport. Par ailleurs, le système unique de maintenance TRAINTRACER™ d'Alstom optimise la disponibilité du matériel roulant en réduisant le temps d'immobilisation lorsqu'une réparation est nécessaire. Les pays en forte croissance, comme la Chine ou l'Inde, mettent en œuvre des politiques de développement des réseaux de transport urbain et de grandes lignes afin d'améliorer l'efficacité du transport des passagers et des marchandises.

Alstom propose une gamme de solutions contribuant à répondre au problème de saturation des infrastructures. Il s'agit notamment de systèmes de signalisation hautes performances, de trains à grande capacité et à très grande vitesse, de services de pose de voies et d'électrification ou encore de systèmes logistiques pour les pièces détachées, qui permettent de garantir la qualité et la fiabilité du service.

Développement du fret

Bien que les volumes de fret ferroviaire aient considérablement chuté compte tenu du ralentissement économique, la croissance à long terme de ce segment devrait être favorisée par l'activité économique et les échanges commerciaux. En outre, les infrastructures s'améliorent, les goulets d'étranglement sont réduits, des corridors internationaux sont créés (par exemple le réseau de transport transeuropéen TEN-T en Europe ou la route Europe-Asie). Les opérateurs cherchent de plus en plus à s'implanter sur le marché du transport international des conteneurs arrivant dans les grands ports de chaque continent.

Pour répondre à cette demande, le Secteur fournit des locomotives capables de circuler de bout en bout des corridors européens de fret. L'interopérabilité est une priorité et ces locomotives sont conçues et équipées pour circuler sur des réseaux utilisant différents systèmes de signalisation. Les opérateurs n'ont donc plus à changer de locomotive au passage des frontières. Par ailleurs, le Secteur répond aux besoins spécifiques du nombre grandissant d'opérateurs privés et de loueurs de matériel roulant, en réduisant ses délais de production afin de permettre à ses clients d'adapter rapidement leurs capacités pour faire face à de nouveaux marchés de transport.

Vers le confort global

Pour bénéficier d'un solide avantage concurrentiel en matière de transport de passagers, opérateurs et municipalités cherchent à se différencier de leurs concurrents ou à proposer des services inspirés de l'esprit des collectivités qu'ils servent. Par ailleurs, du fait de la

régionalisation des décisions d'investissement en Europe, les attentes des clients font l'objet d'une attention croissante, qu'il s'agisse d'améliorer la sécurité, le confort ou encore la connectivité embarquée. Offrir de tels services est en effet une source supplémentaire de recettes et de rentabilité pour les opérateurs.

Au travers de ses nombreux programmes de R&D, le Secteur conçoit des solutions innovantes destinées à concrétiser le concept de confort global. Son département "Design & Styling" propose par exemple des intérieurs confortables, des technologies embarquées permettant aux passagers de se connecter à Internet et de se divertir pendant le voyage, des systèmes d'information dans les trains comme dans les gares, afin que les opérateurs puissent informer leurs clients à tout moment.

Position concurrentielle

Le Secteur Transport a construit sa présence internationale en combinant une stratégie de croissance interne sur les marchés existants et nouveaux, et 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 chefs de file 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 (Source : Alstom). Les principaux concurrents d'Alstom dans le secteur du transport ferroviaire sont Bombardier et Siemens.

L'offre inégalée de produits et de services constitue le principal atout du Secteur Transport. Alstom propose les solutions les mieux adaptées aux besoins spécifiques de ses clients. Cet avantage concurrentiel significatif lui permet d'optimiser l'intégration des différents éléments, produits et services, dans des projets clés en main.

La position de leader en matière de technologies de pointe trouve sa plus belle illustration dans les produits phares d'Alstom tels que l'AGV™, les trains pendulaires PENDOLINO™, le système de signalisation ERTMS, URBALIS™, le système APS d'alimentation par le sol et des services comme TRAINTRACER™. L'organisation interne, orientée vers le client, le service et l'assistance, et un réseau mondial unique de centres de R&D, de sites de production et de centres de maintenance viennent renforcer les atouts du Secteur.

La combinaison de ces savoir-faire assure aux clients du Secteur Transport tout un ensemble d'avantages, depuis la rentabilité des matériels tout au long de leur cycle de vie et la garantie de performance de l'ensemble du système de transport, jusqu'à l'optimisation de la fiabilité et la disponibilité des produits ou encore le confort des passagers et un design innovant.

Recherche et développement

En 2008/09, le Secteur Transport a encore élargi son portefeuille de produits grâce à la concrétisation de grands programmes de R&D :

- AGV™ : les marches d'essai du prototype de sept voitures de cette quatrième génération de trains à très grande vitesse, effectuées à Velim (République tchèque) et sur la LGV Est (France), ont été couronnées de succès, la vitesse cible de 360 km/h ayant même été dépassée.
- CITADIS™ : une nouvelle génération de ce modèle de tramway dont le succès n'est plus à démontrer va bientôt voir le jour : les essais d'un prototype, conçu pour circuler de façon optimale sur d'anciennes lignes, ont été achevés cette année. Les essais dynamiques ont été réalisés à Valenciennes (France), Wildenrath (Allemagne) puis à Katowice (Pologne), sur une ancienne ligne de tramway. Ils ont permis de valider ce nouveau concept qui englobe également les tram-trains.
- URBALIS™ : cette solution de signalisation de transports urbains basée sur la technologie CBTC a été mise en service avec succès pour les Jeux Olympiques 2008, sur la ligne 2 du métro de Pékin.
- STEEM : les essais de ce nouveau système de stockage de l'énergie utilisant des super-condensateurs seront achevés avant l'été 2009, ouvrant ainsi la voie à sa mise en service. Grâce à ce système, les tramways CITADIS™ disposeront d'une alimentation électrique autonome pour circuler sans caténaire sur de courtes sections.
- TRAINTRACER™ : cette technologie basée sur Internet permet de communiquer aux centres de maintenance les données sur l'état du train et de l'infrastructure collectées par des équipements embarqués. Ce système innovant contribue à optimiser la disponibilité des trains et à réduire les coûts de maintenance. Déjà utilisé sur les trains PENDOLINO™ au Royaume-Uni, il a subi avec succès les tests réalisés cette année pour deux projets pilotes en France, sur des locomotives et des tramways.

Stratégie

Le marché ferroviaire reste très dynamique 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 fait preuve de sélectivité dans ses prises de commandes.

Par ailleurs, pour mieux répondre à la demande de solutions standard, Alstom a élaboré une stratégie de plates-formes qui permet déjà 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 à chaque client. Le Secteur investit en outre dans de nouvelles plates-formes à forte valeur ajoutée, telles que l'AGV™ qui a déjà été vendu en Italie.

Ce contexte 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 sa chaîne d'approvisionnement 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.

Un volet essentiel de la stratégie du Secteur est enfin la poursuite du développement de ses activités sur des marchés prometteurs tels que la Russie où Alstom a conclu un partenariat stratégique avec le constructeur de matériel roulant russe Transmashholding (TMH), ainsi que l'Inde, la Chine et le Brésil où il existe de grands besoins de développement ou de rénovation des réseaux ferroviaires et des infrastructures de transport urbain. Le renforcement de la présence du Secteur sur ces marchés pourra s'effectuer par le biais de partenariats ou de sociétés intégralement détenues par le Groupe.

Principaux indicateurs financiers

Le tableau suivant présente les principales données financières du Secteur Transport :

Transport, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	% Variation 2009/08	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	19 506	17 283	13 %	14 %
Commandes reçues	8 114	7 467	9 %	11 %
Chiffre d'affaires	5 685	5 509	3 %	5 %
Résultat opérationnel	408	397	3 %	5 %
Marge opérationnelle	7,2 %	7,2 %		
Résultat d'exploitation	389	368	6 %	
Capitaux employés	(331)	(84)	294 %	

Commentaires sur l'activité au cours de l'exercice

Le Secteur Transport a bénéficié d'un marché très dynamique, notamment pour les trains à grande vitesse, le transport urbain et les tramways, mais aussi pour des projets clés en main, les services et les systèmes de signalisation.

COMMANDES REÇUES

En 2008/09, le Secteur Transport a reçu € 8,1 milliards de nouvelles commandes, soit une augmentation de 9 % par rapport à l'année précédente (11 % sur une base organique).

Confirmant sa position à la pointe de la très grande vitesse et illustrant l'intérêt des clients pour des solutions innovantes, le Secteur a enregistré sa première commande pour la nouvelle génération de trains à très grande vitesse AGV™ auprès d'un opérateur privé italien, commande assortie d'un contrat de maintenance. D'autres commandes ont porté sur la fourniture de trains à grande vitesse PENDOLINO™ combiné à un contrat de maintenance au Royaume-Uni et sur la fourniture de trains régionaux CORADIA™ en Allemagne.

Le Secteur a enregistré de nombreuses commandes pour des systèmes clés en main de tramways de la gamme CITADIS™, notamment au Moyen-Orient, nouvelle zone de croissance pour le Secteur Transport. D'autres commandes reçues sur l'année ont été pour des métros aux États-Unis, des équipements de signalisation au Brésil et des métros en Chine.

Avec € 5,8 milliards de commandes reçues sur l'année 2008/09 (72 % du total), l'Europe reste la principale région en termes de commandes reçues. Le niveau record de commandes a démontré la

capacité d'Alstom à s'adapter efficacement à tout type de marché, en s'appuyant sur son excellence opérationnelle et ses innovations (PENDOLINO™ au Royaume-Uni, nouveau CORADIA™ Continental en Allemagne, AGV™ en Italie).

Les commandes reçues en Amérique du Nord se sont élevées à € 746 millions (9 % du total), contre € 670 millions l'année dernière. En 2008/09, le Secteur Transport s'est repositionné sur le marché du métro au Mexique, en recevant une commande pour la fourniture des équipements électromécaniques de la Ligne 12 du métro de Mexico City.

En Amérique du Sud et centrale, les commandes se sont élevées à € 324 millions (4 % du total) contre € 247 millions l'année dernière. Alstom y a vendu sa solution URBALIS™, après plusieurs succès en Chine et en Turquie. Au Brésil, Transport a remporté un contrat de fourniture d'un système de conduite automatique pour trois lignes de métro à São Paulo.

Dans la région Asie/Pacifique, Transport a enregistré pour € 446 millions de nouvelles commandes (5 % du total des commandes reçues par le Secteur), contre € 563 millions sur l'exercice 2007/08 (au cours duquel Transport avait reçu deux commandes importantes pour des métros en Chine). La confirmation d'une option relative à des trains interurbains X'TRAPOLIS™ pour le réseau métropolitain de la ville de Melbourne (Australie) a constitué la principale commande.

Dans la région Moyen-Orient/Afrique, les commandes enregistrées ont plus que quadruplé passant de € 177 millions au cours de l'exercice précédent, à € 776 millions (10 % du total des commandes reçues par le Secteur) en 2008/09. Un contrat pour un projet de tramway clés en main pour Dubai a été signé tandis que des commandes de tramways pour les villes de Rabat, Oran et Constantine confirmaient le dynamisme des solutions Alstom en matière de véhicules légers sur rails.

En 2008/09, le Secteur Transport a reçu les principales commandes suivantes :

Pays	Description
Algérie	Solutions de tramway clés en main (CITADIS™) pour Oran et Constantine
Allemagne	Trains régionaux CORADIA™ Lint™ Trains régionaux CORADIA™ Continental
Australie	Trains suburbains X'TRAPOLIS™ pour le réseau de Melbourne (option)
Brésil	Système d'automatisation pour les Lignes 1, 2 et 3 du métro de São Paulo
Chili	Voitures pour le métro de Santiago (option) Système de signalisation pour le métro de Santiago (Ligne 1 extension et Ligne 5 extension)
Émirats arabes unis	Phase 1 du réseau de tramway Al Safouh à Dubai
États-Unis d'Amérique	Voitures de métro pour la ville de New York (option)
France	Études et travaux de signalisation, ainsi que la fourniture d'équipements de signalisation destinés à la branche Est de la LGV Rhin-Rhône
France/Luxembourg	Voitures TER à deux niveaux (option)
Grande-Bretagne	Trains PENDOLINO™ et contrat de maintenance associé sur 10 ans
Italie	Nouvelle génération de trains à grande vitesse AGV™ pour un opérateur privé italien et contrat de maintenance
Maroc	CITADIS™ pour le tramway de Rabat
Mexique	Équipements électromécaniques pour la Ligne 12 du métro de Mexico City
Singapour	Installation de voies pour la future Downtown Line (DTL) du réseau de métro de Singapour
Suède	Trains régionaux CORADIA™ Nordic

1

Activité du Groupe

CHIFFRE D'AFFAIRES

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

Transport, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	% contrib.	2008	% contrib.	% Variation 2009/08	
					Réel	Organique
Europe	3 961	70 %	3 400	62 %	17 %	18 %
Amérique du Nord	755	13 %	607	11 %	24 %	26 %
Amérique du Sud et centrale	289	5 %	302	5 %	(4 %)	(2 %)
Asie/Pacifique	416	7 %	916	17 %	(55 %)	(55 %)
Moyen-Orient/Afrique	264	5 %	284	5 %	(7 %)	(7 %)
Chiffre d'affaires par destination	5 685	100 %	5 509	100 %	3 %	5 %

En 2008/09, le chiffre d'affaires du Secteur Transport s'est élevé à € 5,7 milliards, en hausse de 3 % par rapport à l'exercice précédent à structure réelle et de 5 % sur une base organique.

Avec € 3 961 millions, l'Europe reste la principale région contributrice (70 % du total), en hausse de 17 % par rapport à l'exercice précédent (18 % sur une base organique). Le chiffre d'affaires de la période a été réalisé notamment grâce à l'exécution des contrats de TGV⁽⁴⁾ en France, de maintenance au Royaume-Uni, de trains régionaux en France, en Espagne et en Allemagne, de métros et de tramways en France et de métros et d'infrastructures en Turquie.

(4) TGV est une marque de la SNCF.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a augmenté de 24 % (26 % sur une base organique) pour s'établir à € 755 millions (soit 13 % du chiffre d'affaires total) grâce à la réalisation du contrat pour le métro de New York, tandis que les projets de métros de Washington et d'Atlanta arrivaient à leur terme.

Le chiffre d'affaires réalisé dans la région Amérique du Sud et centrale a légèrement baissé (4 % à structure réelle et 2 % sur une base organique) à € 289 millions reflétant l'avancement des livraisons de voitures pour le métro de São Paulo et l'achèvement des projets au Chili et au Venezuela.

Le chiffre d'affaires de la région Asie/Pacifique s'est élevé à € 416 millions, en baisse de 55 % par rapport à l'exercice précédent, aussi bien à structure réelle que sur une base organique, en raison de l'achèvement de contrats pour la fourniture de métros et de trains interurbains en Chine.

La région Moyen-Orient/Afrique a réalisé un chiffre d'affaires de € 264 millions (en baisse de 7 % sur l'année à structure réelle et sur une base organique). Le chiffre d'affaires de la période a principalement été généré par la livraison progressive de tramways en Algérie (Alger), en Israël (Jérusalem) et aux Émirats arabes unis (Dubai), alors qu'un projet de tramway en Tunisie arrivait à son terme.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET MARGE OPÉRATIONNELLE

Le résultat opérationnel du Secteur Transport s'est élevé à € 408 millions (en ligne avec l'année dernière), soit 7,2 % du chiffre d'affaires. Ce niveau de marge démontre une forte rentabilité, alors même que le Secteur a accru ses dépenses d'investissement et de R&D. Par ailleurs, le Secteur a continué à porter une attention particulière à l'exécution de ses projets et au contrôle de ses coûts par la mise en œuvre de sa stratégie de plate-forme, cela afin de développer sa gamme de produits et de se positionner sur de nouveaux marchés.

Corporate & autres

Corporate et autres comprend toutes les unités supportant les coûts de siège.

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'€)	2009	2008
Résultat opérationnel	(120)	(109)
Résultat d'exploitation	(118)	(148)
Capitaux employés	(281)	(128)

Le résultat opérationnel de Corporate a été de € (120) millions sur l'exercice 2008/09, contre € (109) millions l'exercice précédent. Il inclut notamment une charge de € 11 millions relative à un troisième plan d'actionnariat salarié mis en œuvre en 2008/09.

Revue opérationnelle et financière

COMPTE DE RÉSULTAT

Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	% Variation 2009/08	
			Réel	Organique
Chiffre d'affaires	18 739	16 908	11 %	10 %
Coût des ventes	(15 225)	(13 761)	11 %	10 %
Frais de recherche et de développement	(586)	(554)	6 %	4 %
Frais commerciaux	(666)	(619)	8 %	8 %
Frais administratifs	(726)	(679)	7 %	4 %
Résultat opérationnel	1 536	1 295	19 %	18 %
Marge opérationnelle	8,2 %	7,7 %		

Chiffre d'affaires

Sur l'exercice fiscal 2008/09, le chiffre d'affaires s'est élevé à € 18,7 milliards, contre € 16,9 milliards l'exercice précédent, soit une augmentation de 11 % à structure réelle et 10 % sur une base organique. Les trois Secteurs ont contribué à cette augmentation. Le chiffre d'affaires de Power Systems a atteint € 9,2 milliards, soit une augmentation de 19 % en 2008/09 (16 % sur une base organique), tandis que celui de Power Service affiche une hausse de 6 % (8 % sur une base organique) à € 3,8 milliards. Le chiffre d'affaires du Secteur Transport s'est élevé à € 5,7 milliards, en hausse de 3 % sur l'exercice 2008/09 (5 % sur une base organique).

Dépenses de recherche et développement

Les dépenses de recherche et développement (coûts bruts) ont atteint € 621 millions en 2008/09.

En prenant en compte l'impact de la capitalisation et de l'amortissement des coûts de développement, les dépenses de R&D se sont élevées à € 586 millions contre € 554 millions en 2007/08. Les principaux programmes concernent, pour Power Systems, le développement de technologies avancées de captage du CO₂ et l'optimisation des technologies de turbines à vapeur et à gaz, et pour Transport, le développement de ses technologies de pointe appliquées à sa gamme

de produits avec une attention particulière portée aux trains à très grande vitesse (AGV™) et à la signalisation.

Frais commerciaux et administratifs

Représentant 7,4 % du chiffre d'affaires du Groupe, les frais commerciaux et administratifs se sont élevés à € 1 392 millions sur l'exercice 2008/09, contre € 1 298 millions l'exercice précédent. Les dépenses commerciales ont augmenté de 8 % à € 666 millions, du fait de la réponse à de nombreux appels d'offres et du renforcement du réseau commercial du Groupe avec l'ouverture de bureaux dans des marchés à fort potentiel (Chine et Russie). Les dépenses d'administration ont atteint € 726 millions cette année (contre € 679 millions l'année dernière).

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel a été de € 1 536 millions sur l'exercice 2008/09 (8,2 % du chiffre d'affaires), contre € 1 295 millions (7,7 % du chiffre d'affaires) l'exercice précédent, soit une augmentation de 19 %. Cette tendance positive est la conséquence d'un haut niveau d'activité, de l'amélioration constante de la qualité du carnet de commandes, de l'attention portée à l'exécution des contrats et d'un contrôle permanent des coûts.

Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	% Variation 2009/08
Résultat opérationnel	1 536	1 295	19 %
Coûts de restructuration	(46)	(35)	31 %
Autres produits (charges) non opérationnels	(47)	(39)	21 %
Résultat d'exploitation	1 443	1 221	18 %
Résultat financier	21	(69)	(130 %)
Impôts sur les bénéfices	(373)	(291)	28 %
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	27	1	N/A
Intérêts des minoritaires	(9)	(10)	N/A
Résultat net	1 109	852	30 %

Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation s'est élevé à € 1 443 millions sur l'exercice 2008/09, contre € 1 221 millions sur l'exercice précédent, soit une augmentation de 18 %. La hausse du résultat opérationnel de € 1 295 millions à € 1 536 millions explique cette performance, malgré une hausse des coûts de restructuration relative à l'optimisation de la base industrielle du Groupe.

Résultat financier net

Le résultat financier net est redevenu positif en 2008/09, s'établissant à € 21 millions à fin mars 2009. Ce résultat s'explique par un produit d'intérêts de € 29 millions, une solide position de trésorerie de € 2,1 milliards et un endettement brut réduit à € 1,4 milliard.

Impôt sur les bénéfices

En raison de la hausse du résultat avant impôt à € 1 464 millions (€ 1 152 millions en 2007/08), la charge d'impôts au titre de l'exercice 2008/09 était de € 373 millions contre € 291 millions en 2007/08. Elle se compose d'une charge d'impôt courant de € 173 millions (contre € 194 millions en 2007/08) et d'une charge d'impôt différé de € 200 millions (contre € 97 millions en 2007/08).

Le taux d'impôt effectif s'est établi à 25 % sur l'exercice.

Résultat net – Part du Groupe

Le résultat net (part du Groupe) s'est élevé à € 1 109 millions pour l'exercice s'achevant au 31 mars 2009, soit une augmentation de 30 % par rapport au résultat de € 852 millions de l'exercice précédent. Un accroissement du résultat d'exploitation et un résultat financier devenu positif expliquent cette augmentation.

BILAN

Total Groupe, données en base réelle

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	Variation 2009/08
Goodwill	3 886	3 767	119
Immobilisations incorporelles	1 397	1 322	75
Immobilisations corporelles	1 735	1 501	234
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	66	62	4
Autres actifs non courants	529	635	(106)
Impôt différé	1 012	1 070	(58)
Actifs non courants	8 625	8 357	268
Actifs du besoin en fonds de roulement	12 661	10 703	1 958
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	15	170	(155)
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 943	2 115	828
Actifs courants	15 619	12 988	2 631
Actifs	24 244	21 345	2 899

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	Variation 2009/08
Capitaux propres (Part du Groupe et intérêts minoritaires)	2 884	2 245	639
Provisions (courantes et non courantes)	1 670	1 761	(91)
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	970	818	152
Dette financière (courante et non courante)	1 356	1 927	(571)
Impôts différés	70	3	67
Passifs du besoin en fonds de roulement (hors provisions)	17 294	14 591	2 703
Passifs	24 244	21 345	2 899

Goodwill et immobilisations incorporelles

Le goodwill s'élève à € 3 886 millions au 31 mars 2009, contre € 3 767 millions au 31 mars 2008. Cette augmentation provient à la fois des acquisitions réalisées sur l'exercice (principalement une société du Secteur Power Service en Afrique du Sud) et d'ajustements sur les écarts d'acquisition d'Ecotècna et de Wuhan Boiler Company, sociétés acquises l'an passé.

Les immobilisations incorporelles comprennent les immobilisations incorporelles acquises et la capitalisation des coûts de développement. Elles s'élèvent à € 1 397 millions au 31 mars 2009, contre € 1 322 millions au 31 mars 2008. La capitalisation des coûts de développement a atteint € 172 millions à la fin de cette année contre € 124 millions l'année dernière. L'amortissement des coûts de développement s'est également accru, s'élevant à € 77 millions à fin mars 2009 contre € 55 millions à la fin du dernier exercice.

La charge d'amortissement de la technologie acquise s'est établie à € 60 millions sur l'exercice 2008/09 contre € 62 millions sur 2007/08.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles s'élèvent à € 1 735 millions au 31 mars 2009 contre € 1 501 millions au 31 mars 2008.

Les dépenses d'investissement, hors coûts de développement capitalisés, ont augmenté de 33 %, de € 374 millions sur 2007/08 à € 499 millions sur 2008/09. Ces investissements ont pour principal objectif d'accroître la présence industrielle du Groupe dans les régions à forte croissance et d'augmenter sa capacité de production. Pour les Secteurs Power, l'effort d'investissement s'est concentré en Asie (usine de production de chaudières à Wuhan, Chine), aux États-Unis (construction d'une nouvelle usine à Chattanooga) et en Europe de l'Est (nouvelle fonderie à Elblag, Pologne), alors que pour le Secteur

Transport, les investissements ont porté sur la mise à niveau et l'extension de la base industrielle actuelle en France, en Allemagne et en Italie.

Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants s'élevaient à € 529 millions au 31 mars 2009 contre € 635 millions au 31 mars 2008. Au 31 mars 2009, les créances financières relatives au contrat de location de longue durée de trains et d'équipements associés conclu avec l'opérateur London Underground au Royaume-Uni s'élèvent à € 449 millions (€ 546 millions au 31 mars 2008).

Besoin en fonds de roulement

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) s'établissait à € (6 303) millions au 31 mars 2009 contre € (5 649) millions au 31 mars 2008. Cette amélioration provient essentiellement du haut niveau de commandes reçues et reflète une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement du Groupe.

Impôts différés

Les impôts différés actifs nets s'élevaient à € 942 millions au 31 mars 2009 contre € 1 067 millions au 31 mars 2008, une variation due à l'utilisation d'impôts différés actifs en France.

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'€)	2009	2008
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies – hors variation du besoin en fonds de roulement	1 581	1 195
Variation du besoin en fonds de roulement résultant de l'exploitation des activités poursuivies	555	897
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies	2 136	2 092
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements des activités poursuivies	(657)	(896)
Variation nette de la trésorerie liée au financement des activités poursuivies	(617)	(957)
Incidence des variations de taux de conversion	(27)	(33)
Autres variations	(7)	2
Augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie	828	208

Provisions courantes et non courantes

Au 31 mars 2009, les provisions courantes et non courantes atteignaient de € 1 670 millions contre € 1 761 millions au 31 mars 2008.

Capitaux propres – part du Groupe et intérêts minoritaires

Les capitaux propres, y compris intérêts minoritaires, s'établissaient à € 2 884 millions au 31 mars 2009, contre € 2 245 millions au 31 mars 2008. L'augmentation sur la période comprend les éléments suivants :

- un résultat net (part du Groupe et intérêts minoritaires) de € 1 118 millions au titre de l'exercice 2008/09 ;
- une charge nette comptabilisée directement en capitaux propres négatifs de € 296 millions, provenant principalement de pertes actuarielles sur l'évaluation des avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies ;
- une distribution de dividendes de € 233 millions sur l'exercice.

Dettes financières

La dette financière brute s'élevait à € 1 356 millions au 31 mars 2009, contre € 1 927 millions au 31 mars 2008, soit une baisse de € 571 millions. Cette baisse s'explique principalement par le remboursement d'obligations, à maturité ou avant leur échéance, à hauteur de € 559 millions (en valeur nominale).

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

Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation est positive de € 2 136 millions en 2008/09 contre € 2 092 millions en 2007/08.

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation avant variation du besoin en fonds de roulement est également positive à € 1 581 millions en 2008/09. 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 lié à l'exploitation des activités poursuivies s'est amélioré de € 555 millions, du fait principalement d'une augmentation du passif net des contrats de construction en cours pour € 1 318 millions.

Trésorerie nette

Au 31 mars 2009, le Groupe a atteint un niveau record en présentant une trésorerie nette à € 2 051 millions, en augmentation de € 1 147 millions sur l'exercice.

Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008
Trésorerie nette/(endettement net) au début de la période	904	(64)
Augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie	828	208
Augmentation (diminution) des valeurs mobilières de placement et des autres actifs financiers courants	(162)	(49)
Remboursement des emprunts courants et non courants	548	956
Diminution des dettes sur contrats de location-financement	27	38
Dettes nettes des entités acquises à leur date d'acquisition	(12)	(210)
Effet net des variations de taux de conversion et autres variations	(82)	25
Trésorerie nette/(endettement net) en fin de période	2 051	904

Les Notes 25, 26, 27, 30, 31 et 34 aux comptes consolidés fournissent des informations complémentaires, respectivement, sur les sujets suivants :

- l'analyse des engagements de retraite et avantages assimilés ;
- la nature et la maturité de la dette financière ;

Variation nette de la trésorerie liée aux investissements

L'utilisation nette de trésorerie liée aux investissements s'élève à € 657 millions au cours de l'exercice 2008/09, contre € 896 millions l'année dernière. Ce montant comprend principalement :

- les dépenses d'investissement à hauteur de € 671 millions, y compris les coûts de développement capitalisés pour un montant de € 172 millions ;
- le coût des acquisitions d'activités pour € 40 millions.

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 est négative de € 617 millions en 2008/09, contre € 957 millions en 2007/08, une amélioration de € 340 millions. Ce montant inclut le versement de dividendes pour € 233 millions et le remboursement d'emprunts pour € 548 millions.

UTILISATION D'INDICATEURS FINANCIERS NON CODIFIÉS PAR DES ORGANISMES DE NORMALISATION COMPTABLE

Cette section présente les indicateurs financiers utilisés par le Groupe qui ne sont pas codifiés par des organismes de normalisation comptables.

L'indicateur financier le plus directement comparable en normes IFRS au cash flow libre est la variation nette de trésorerie liée à l'exploitation. Un rapprochement entre ces deux indicateurs est présenté ci-dessous :

Total Groupe, données en base réelle

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	2 136	2 092
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (incluant les coûts de développement capitalisés)	(671)	(498)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	14	41
Cash flow libre	1 479	1 635

Alstom utilise le cash flow libre aussi bien 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).

Cash flow libre

Le cash flow libre se définit comme la variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation, moins les dépenses d'investissement (incluant les coûts de développement capitalisés), nettes des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles. Le cash flow libre n'inclut pas le produit des cessions d'activité.

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

Les capitaux employés sont utilisés aussi bien 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'€)	2009	2008
Actifs non courants	8 625	8 357
- moins impôts différés	(1 012)	(1 070)
- moins actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	(449)	(546)
- moins actifs de couverture des engagements de retraite	(4)	(17)
Capitaux employés – actifs non courants (A)	7 160	6 724
Actifs courants	15 619	12 988
- moins trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 943)	(2 115)
- moins valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	(15)	(170)
Capitaux employés – actifs courants (B)	12 661	10 703
Passifs courants	19 268	16 468
- moins dettes financières courantes	(748)	(619)
- plus provisions non courantes	444	503
Capitaux employés – passifs (C)	18 964	16 352
Capitaux employés (A)+(B)-(C)	857	1 075

Trésorerie nette

La trésorerie nette est définie comme la somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants, et des 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'€)	2009	2008
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 943	2 115
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers	15	170
Actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	449	546
<i>moins :</i>		
Dettes financières courantes	748	619
Dettes financières non-courantes	608	1 308
Trésorerie nette/(dette nette)	2 051	904

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 2007/08 avec les taux de change utilisés dans les comptes consolidés pour l'exercice 2008/09, 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 2007/08 (retraitement des cessions d'activités) et pour l'exercice 2008/09 (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 2008/09

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2008				2009				
	Données réelles	Effet change	Effet périmètre	Données organiques	Données réelles	Effet périmètre	Données organiques	% Var Act. 2009/08	% Var Org. 2009/08
Power Systems	16 039	162	-	16 201	19 385	-	19 385	21 %	20 %
Power Service	5 900	194	-	6 094	6 779	(88)	6 691	15 %	10 %
Transport	17 283	(143)	-	17 140	19 506	(7)	19 499	13 %	14 %
Corporate & autres	-	-	-	-	-	-	-	N/A	N/A
Carnet de commandes	39 222	213	-	39 435	45 670	(95)	45 575	16 %	16 %
Power Systems	11 569	(285)	-	11 284	11 879	(236)	11 643	3 %	3 %
Power Service	4 401	(43)	-	4 358	4 587	(7)	4 580	4 %	5 %
Transport	7 467	(169)	-	7 298	8 114	(6)	8 108	9 %	11 %
Corporate & autres	35	(3)	(32)	-	-	-	-	N/A	N/A
Commandes reçues	23 472	(500)	(32)	22 940	24 580	(249)	24 331	5 %	6 %
Power Systems	7 768	(64)	-	7 704	9 239	(321)	8 918	19 %	16 %
Power Service	3 602	(70)	-	3 532	3 815	(17)	3 798	6 %	8 %
Transport	5 509	(76)	-	5 433	5 685	(6)	5 679	3 %	5 %
Corporate & autres	29	(3)	(26)	-	-	-	-	N/A	N/A
Chiffre d'affaires	16 908	(213)	(26)	16 669	18 739	(344)	18 395	11 %	10 %
Power Systems	415	5	-	420	600	(4)	596	45 %	42 %
Power Service	592	11	-	603	648	-	648	9 %	7 %
Transport	397	(9)	-	388	408	-	408	3 %	5 %
Corporate & autres	(109)	-	(5)	(114)	(120)	-	(120)	N/A	N/A
Résultat opérationnel	1 295	7	(5)	1 297	1 536	(4)	1 532	19 %	18 %
Power Systems	5,3 %			5,5 %	6,5 %		6,7 %		
Power Service	16,4 %			17,1 %	17,0 %		17,1 %		
Transport	7,2 %			7,1 %	7,2 %		7,2 %		
Corporate & autres	N/A			N/A	N/A		N/A		
Marge opérationnelle	7,7 %			7,8 %	8,2 %		8,3 %		
Chiffre d'affaires	16 908	(213)	(26)	16 669	18 739	(344)	18 395	11 %	10 %
Coût des ventes	(13 761)	211	21	(13 529)	(15 225)	304	(14 921)	11 %	10 %
Frais de R&D	(554)	(3)	-	(557)	(586)	7	(579)	6 %	4 %
Frais commerciaux	(619)	5	-	(614)	(666)	5	(661)	8 %	8 %
Frais généraux et administratifs	(679)	7	-	(672)	(726)	24	(702)	7 %	4 %
Résultat opérationnel	1 295	7	(5)	1 297	1 536	(4)	1 532	19 %	18 %

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE RÉSULTAT

Exercice clos le 31 mars 2009

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 26 mai 2009, relative au rapport de gestion sur les comptes consolidés au 31 mars 2009.

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 13.2 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.

À 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 2009.

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

Neuilly-sur-Seine, le 26 mai 2009

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Dominique Descours

Gilles Puissochet

1

Activité du Groupe



2 | INFORMATIONS FINANCIÈRES

56 Comptes consolidés

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

122 Comptes sociaux

- 122 Comptes de résultat
- 123 Bilans
- 124 Notes annexes aux comptes sociaux
- 134 Résultat et autres éléments caractéristiques de la société relatifs aux cinq derniers exercices
- 134 Affectation du résultat
- 135 Commentaires sur les comptes sociaux
- 136 Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels
- 137 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	2009	2008	2007
Chiffre d'affaires	(5)	18 739	16 908	14 208
<i>dont produits</i>		13 787	12 433	10 225
<i>dont services</i>		4 952	4 475	3 983
Coût des ventes		(15 225)	(13 761)	(11 586)
Frais de recherche et développement	(6)	(586)	(554)	(456)
Frais commerciaux		(666)	(619)	(567)
Frais administratifs		(726)	(679)	(642)
Résultat opérationnel	(5)	1 536	1 295	957
Autres produits	(7)	44	26	18
Autres charges	(7)	(137)	(100)	(149)
Résultat d'exploitation	(5)	1 443	1 221	826
Produits financiers	(8)	122	115	101
Charges financières	(8)	(101)	(184)	(212)
Résultat avant impôt		1 464	1 152	715
Impôt sur les bénéfices	(9)	(373)	(291)	(145)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence		27	1	-
Résultat net des activités poursuivies		1 118	862	570
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession	(10)	-	-	(32)
Résultat net		1 118	862	538
Attribuable :				
- au Groupe	(22)	1 109	852	547
- aux minoritaires	(22)	9	10	(9)

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	Note	2009	2008	2007
Résultat net par action (en €)				
Activités poursuivies et activités cédées ou en cours de cession				
- Résultat de base	(11)	3,87	3,01	1,94
- Résultat dilué	(11)	3,81	2,95	1,90
Activités poursuivies				
- Résultat de base	(11)	3,87	3,01	2,05
- Résultat dilué	(11)	3,81	2,95	2,01
Activités cédées ou en cours de cession				
- Résultat de base	(11)	-	-	(0,12)
- Résultat dilué	(11)	-	-	(0,11)

Les Notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilans consolidés

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	Note	2009	2008	2007
Actif				
Écarts d'acquisition	(12)	3 886	3 767	3 510
Immobilisations incorporelles	(12)	1 397	1 322	1 191
Immobilisations corporelles	(13)	1 735	1 501	1 370
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	(14)	66	62	34
Autres actifs non courants	(15)	529	635	812
Impôts différés	(9)	1 012	1 070	1 307
Total des actifs non courants		8 625	8 357	8 224
Stocks	(16)	2 876	2 316	1 770
Contrats de construction en cours, actif	(17)	3 139	2 807	2 858
Clients et comptes rattachés	(18)	3 873	3 538	2 886
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	(19)	2 773	2 042	1 494
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	(20)	15	170	197
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(27)	2 943	2 115	1 907
Total des actifs courants		15 619	12 988	11 112
Total de l'actif		24 244	21 345	19 336

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	Note	2009	2008	2007
Passif				
Capitaux propres et passif				
Capitaux propres - Part du Groupe	(22)	2 852	2 210	1 333
Intérêts minoritaires	(22)	32	35	42
Total capitaux propres	(22)	2 884	2 245	1 375
Provisions non courantes	(24)	444	503	549
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	(25)	970	818	999
Emprunts non courants	(26)	65	664	1 922
Dettes sur contrats de location-financement non courantes	(26)	543	644	775
Impôts différés	(9)	70	3	50
Total des passifs non courants		2 092	2 632	4 295
Provisions courantes	(24)	1 226	1 258	1 512
Emprunts courants	(26)	706	576	85
Dettes sur contrats de location-financement courantes	(26)	42	43	40
Contrats de construction en cours, passif	(17)	10 581	8 931	7 239
Fournisseurs et comptes rattachés		3 866	3 132	2 976
Autres passifs courants	(28)	2 847	2 528	1 814
Total des passifs courants		19 268	16 468	13 666
Total des capitaux propres et passif		24 244	21 345	19 336

Les Notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	Note	2009	2008	2007
Résultat net		1 118	862	570
Dotations aux amortissements, dépréciations et charge relative aux paiements fondés sur des actions		439	385	352
Ajustements des flux relatifs aux engagements de retraite et avantages assimilés		(156)	(114)	(391)
(Plus-values) moins-values sur cessions d'actifs		4	(34)	57
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)		(24)	(1)	-
Charge d'impôt différé inscrite au compte de résultat	(9)	200	97	(23)
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation des activités poursuivies hors variation du besoin en fonds de roulement		1 581	1 195	565
Variation du besoin en fonds de roulement	(21)	555	897	524
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation		2 136	2 092	1 089
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles		14	41	17
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	(671)	(498)	(395)
Diminution des autres actifs non courants		4	38	727
Acquisition d'activités après déduction de la trésorerie acquise		(40)	(425)	(232)
Cession d'activités après déduction de la trésorerie nette cédée		36	(52)	1
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements		(657)	(896)	118
Augmentation de capital		29	100	-
Variation nette des emprunts courants et non courants		(548)	(956)	(377)
Variation nette des dettes sur contrats de location-financement		(27)	(38)	(38)
Variation nette des valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants		162	54	(175)
Dividendes versés y compris versements aux minoritaires		(233)	(117)	(6)
Variation nette de la trésorerie liée au financement		(617)	(957)	(596)
Trésorerie et équivalents de trésorerie transférés des actifs non courants détenus en vue de la vente		-	-	29
Incidences des variations de taux de conversion		(27)	(33)	(30)
Autres variations		(7)	2	(4)
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie		828	208	606
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		2 115	1 907	1 301
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période		2 943	2 115	1 907
Impôts payés		(192)	(140)	(170)
Intérêts nets reçus ou payés		22	(58)	(87)

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	Note	2009	2008	2007
Analyse de la variation de la trésorerie nette ou de l'endettement net*				
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie		828	208	606
Variation nette des valeurs mobilières de placement et des autres actifs financiers courants		(162)	(49)	175
Variation nette des emprunts courants et non courants		548	956	335
Variation nette des dettes sur contrats de location-financement		27	38	38
Dettes nettes des entités acquises à leur date d'acquisition		(12)	(210)	-
Effet net des variations de taux de conversion et autres variations		(82)	25	30
Diminution de l'endettement net		-	64	1 184
Augmentation de la trésorerie nette		1 147	904	-
Endettement net en début de période		-	(64)	(1 248)
Endettement net en fin de période		-	-	(64)
Trésorerie nette en début de période		904	-	-
Trésorerie nette en fin de période		2 051	904	-

* L'endettement net/trésorerie nette se définit comme la dette financière (voir Note 26) nette 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 directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière (voir Note 15).

Les Notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

État des produits et charges comptabilisés

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Résultat net de la période	1 118	862	538
Gains sur instruments financiers de couverture (voir Note 27.F)	25	-	-
Écarts de conversion	(14)	(34)	(3)
Gains (pertes) actuariels (voir Note 25)	(319)	30	51
Impôts différés (voir Note 9)	12	6	(5)
Produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	(296)	2	43
Total des produits et charges comptabilisés (voir Note 22)	822	864	581
Attribuable :			
- au Groupe	811	857	592
- aux minoritaires	11	7	(11)

Les Notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Notes annexes aux comptes consolidés

61	Note 1.	Présentation des activités du Groupe
61	Note 2.	Base d'établissement des comptes consolidés
62	Note 3.	Méthodes comptables
72	Note 4.	Principales acquisitions, partenariats, cessions et variations du périmètre de consolidation
73	Note 5.	Informations par secteur et zone géographique
78	Note 6.	Frais de recherche et développement
78	Note 7.	Autres produits et autres charges
78	Note 8.	Résultat financier
79	Note 9.	Impôt sur les bénéfices
81	Note 10.	Activités cédées ou en cours de cession
81	Note 11.	Résultats par action
82	Note 12.	Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles
85	Note 13.	Immobilisations corporelles
87	Note 14.	Participations dans les sociétés mises en équivalence et actifs disponibles à la vente
87	Note 15.	Autres actifs non courants
88	Note 16.	Stocks et travaux en cours
88	Note 17.	Contrats de construction en cours
88	Note 18.	Clients et comptes rattachés
89	Note 19.	Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles
89	Note 20.	Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants
89	Note 21.	Besoin en fonds de roulement
90	Note 22.	Capitaux propres
93	Note 23.	Paiements fondés sur des actions
98	Note 24.	Provisions
99	Note 25.	Engagements de retraite et avantages assimilés
102	Note 26.	Dette financière
103	Note 27.	Instruments financiers et gestion des risques financiers
113	Note 28.	Autres passifs courants
113	Note 29.	Frais de personnel et effectifs
113	Note 30.	Passifs éventuels et contentieux
116	Note 31.	Engagements de location
117	Note 32.	Honoraires des Commissaires aux comptes
117	Note 33.	Parties liées
118	Note 34.	Événement postérieur à la clôture
118	Note 35.	Principales sociétés du périmètre de consolidation

NOTE 1. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS 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.

Le 23 mars 2009, le Président-Directeur Général a décidé de réorganiser le Groupe en fusionnant en un seul Secteur toutes les activités liées à la génération d'électricité, auparavant divisées en deux Secteurs, Power Systems et Power Service. La réorganisation sera effective après la date de clôture.

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 2009 ont été établis :

- conformément au référentiel IFRS (normes et interprétations) tel qu'adopté dans l'Union européenne et d'application obligatoire au 1^{er} avril 2008 ;
- en utilisant les mêmes principes comptables et méthodes d'évaluation qu'au 31 mars 2008.

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.

Les états financiers consolidés sont présentés en euros et ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 4 mai 2009.

A. EXEMPTIONS À LA RÈGLE D'APPLICATION RÉTROSPECTIVE DES IFRS RETENUES LORS DE LA PREMIÈRE APPLICATION DES IFRS (1^{ER} 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^{er} avril 2004 :

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

B. NOUVELLES NORMES ET INTERPRÉTATION D'APPLICATION OBLIGATOIRE POUR L'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 MARS 2009

- La mise en application d'IFRIC 14 « IAS 19 – Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction » n'a eu aucune incidence sur les comptes présentés.

- Le Groupe n'est pas affecté par la mise en vigueur des amendements à IAS 39 et IFRS 7 « Reclassement d'actifs financiers ».

C. NORMES ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉES MAIS ENTRANT EN VIGUEUR APRÈS LA PUBLICATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2009

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

- normes et interprétations, déjà approuvées par l'Union européenne, qui entreront en vigueur pour la préparation des états financiers consolidés du Groupe de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2009 :
 - version révisée d'IAS 1 « Présentation des états financiers »,
 - version révisée d'IAS 23 « Coûts d'emprunt »,
 - amendements d'IAS 32 relatifs aux instruments financiers remboursables au gré du porteur ou en cas de liquidation,
 - amendements d'IFRS 2 relatifs aux conditions d'acquisition des droits à des paiements fondés sur des actions et à leur annulation,
 - IFRS 8 « Secteurs opérationnels »,
 - IFRIC 12 « Accords de concession de services »,
 - IFRIC 13 « Programmes de fidélisation clients »,
 - amendements aux IFRS publiés en mai 2008 dans le cadre de la procédure annuelle d'amélioration des normes ;
- normes et interprétations qui, sous réserve d'approbation par l'Union européenne, entreront en vigueur pour la préparation des états financiers consolidés du Groupe de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2009 :
 - amendement d'IFRS 7 améliorant l'information sur les instruments financiers,
 - amendements d'IAS 39 et d'IFRIC 9 relatifs au traitement comptable des dérivés incorporés lors d'un reclassement d'actifs financiers,
 - IFRIC 15 « Contrats de construction de biens immobiliers »,
 - IFRIC 16 « Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger »,
 - IFRIC 18 « Transferts d'actifs par les clients » ;

- normes et interprétation 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 ouvert le 1^{er} avril 2010 :
 - version révisée d'IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » et amendements d'IAS 27 « États financiers consolidés et individuels », d'IAS 28 « Participations dans des entreprises associées » et d'IAS 31 « Participations dans des coentreprises »,
 - amendement d'IAS 39 précisant les conditions d'éligibilité de certains types de risques à la comptabilité de couverture,
 - amendement d'IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » fournissant les modalités d'application de la norme en cas de projet de cession partielle d'intérêts dans une filiale entraînant la perte du contrôle exclusif,
 - IFRIC 17 « Distributions d'actifs non monétaires aux actionnaires ».

Les incidences potentielles de ces nouvelles obligations sont en cours d'évaluation.

La norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels » remplace la norme IAS 14 « Information sectorielle » ; elle impose que les secteurs, tels que présentés au titre de l'information sectorielle, soient identifiés sur la base des données internes utilisées par la Direction du Groupe, alors que la norme IAS 14 requiert une segmentation de l'activité fondée sur l'analyse des sources prédominantes de risques et de rentabilité. Comme il se doit, la norme IFRS 8 sera appliquée en prenant en considération la réorganisation des activités « production d'énergie » réalisée en avril 2009.

L'amendement d'IFRS 5 n'aura aucune incidence, dans la mesure où les principes comptables déjà appliqués par le Groupe en cas de cession partielle, en particulier à la date de cession du Secteur Marine, sont totalement en accord avec les dispositions prévues par l'amendement.

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 l'écart d'acquisition. 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 afférentes

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 ré-estimation du chiffre d'affaires et des coûts à terminaison lorsque le contrat est encore en cours ou à une ré-estimation des provisions lorsque le contrat est terminé.

Évaluation des impôts différés actifs

La détermination du niveau de reconnaissance des impôts différés actifs exige l'exercice du jugement de la Direction. Les sources de résultat taxable et les effets des stratégies fiscales d'ensemble du Groupe sont pris en considération pour cet exercice. Cette évaluation

est réalisée à partir d'une revue détaillée des impôts différés par juridiction fiscale en prenant en compte la performance opérationnelle passée, présente et à venir, associée aux contrats existants en carnet, le budget et plan à trois ans, la durée du report en arrière et la date d'expiration des déficits fiscaux reportables en avant.

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 modèle des flux futurs de trésorerie actualisés mis en œuvre pour déterminer la juste valeur des groupes d'unités génératrices de trésorerie auxquels sont affectés les écarts d'acquisition nécessite l'utilisation d'un certain nombre de paramètres parmi lesquels les estimations de flux futurs de trésorerie, les taux d'actualisation ainsi que d'autres variables ; il requiert, donc, l'exercice du jugement de façon substantielle.

Les tests de dépréciation sur les immobilisations incorporelles et corporelles sont également fondés sur des hypothèses. 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.

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 à court terme 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 de 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, actif ». S'il est négatif, il est inscrit au passif sous la rubrique « Contrats de construction en cours, passif ».

La rubrique « Contrats de construction en cours, passif » 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 avantages 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, 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 produits financiers reçus en rémunération de la trésorerie ;

- les charges 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 ;
- la composante financière de la charge sur retraites et avantages 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 ;
- 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 DANS UNE MONNAIE AUTRE QUE L'EURO

Les états financiers du Groupe sont présentés en euros.

La devise fonctionnelle d'une entreprise consolidée est la devise de l'environnement économique de base dans lequel cette entité réalise ses opérations. Dans la majorité des cas, la devise fonctionnelle correspond à la devise locale. Cependant, pour certaines entreprises, notamment pour les activités Power en Suisse, une devise fonctionnelle différente de la devise locale est retenue dès lors qu'elle représente la devise des principales transactions réalisées par l'entité et qu'elle assure une représentation fidèle 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.

Les écarts d'acquisition 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 DEVISE ÉTRANGÈRE

Les transactions libellées en devise étrangère sont initialement comptabilisées en appliquant au montant en devise étrangère 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 lié à la 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 reste 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. ÉCARTS D'ACQUISITION

Les écarts d'acquisition représentent, 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 des écarts d'acquisition. Au-delà de cette période de douze mois, tout ajustement est enregistré directement au compte de résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an au cours du deuxième semestre.

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. La durée d'utilité de ces actifs peut s'étendre jusqu'à 20 ans, compte tenu de la nature à long terme des contrats et activités susceptibles de les utiliser. 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 coûts de développement ne sont reconnus comme des actifs que si les projets auxquels ils se rapportent remplissent les 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.

Les coûts de développement immobilisés sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité estimée. 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 le remboursement de la dette liée au contrat de location de façon à obtenir un taux d'intérêt constant sur le capital restant dû.

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 de location, 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 DES ÉCARTS D'ACQUISITION, DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles en cours font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique, ainsi qu'à chaque fois qu'il existe des indices de perte de valeur. Les autres immobilisations non financières 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 d'un actif immobilisé à sa valeur nette comptable. Si cet actif ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes de celles d'autres actifs ou groupes d'actifs, la valeur recouvrable est déterminée au niveau d'une unité génératrice de trésorerie (UGT). Une unité génératrice de trésorerie se définit comme le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs.

Pour les besoins du management interne, les écarts d'acquisition résultant de regroupement d'entreprises sont suivis au niveau des secteurs d'activité tels que décrits en Note 5 : les écarts d'acquisition font donc l'objet de tests de dépréciation au niveau du groupe d'unités génératrices de trésorerie que représente chaque Secteur.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité. L'évaluation réalisée s'appuie sur le plan interne à trois ans du Groupe. 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.

Si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie 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. Dans la situation d'un test de dépréciation d'écart d'acquisition affecté à un groupe d'UGT, la perte de valeur est imputée, en premier lieu, sur la valeur comptable de l'écart d'acquisition, puis sur les autres actifs au prorata de leurs valeurs comptables.

Les pertes de valeur reconnues sur des écarts d'acquisition ne peuvent faire l'objet de reprise. Les pertes de valeur reconnues sur des actifs ou sur des unités génératrices de trésorerie peuvent faire l'objet de reprises au cours d'une période ultérieure ; ces reprises sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultat. 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 au cours des exercices antérieurs.

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. Elles sont initialement comptabilisées à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction directement attribuables et sont ensuite réévaluées 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. Contrairement aux pertes de valeur constatées sur des titres d'emprunt (obligations), les pertes de valeur sur titres de capitaux propres (actions) ne peuvent être reprises en résultat.

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. Ils sont évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif et éventuellement dépréciés afin de constater 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 la valeur comptable et la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés actualisés en utilisant le taux d'intérêt effectif calculé à la date de comptabilisation initiale. Les pertes de valeur peuvent être reprises dans le compte de résultat au cours des périodes ultérieures.

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. Leurs variations de juste valeur sont 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 travaux 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 des bénéfices futurs imposables sont jugés probables. 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 peut 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 demeure 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 sont incertains. 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 sont annoncés, 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. Ces passifs financiers sont ensuite évalués à leur coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif.

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 la composante passif financier de la juste valeur globale de l'instrument.

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 aux dispositions transitoires d'application de la norme IFRS 2, seuls les avantages octroyés après le 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas intégralement acquis au 1^{er} 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. ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS

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

Les plans de couverture médicale du Groupe prévoient généralement une participation des salariés qui fait l'objet de réajustements annuels.

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 les meilleures estimations 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 ayant une existence légale distincte des entités constituant le Groupe. Les actifs détenus par ces fonds sont généralement placés sous forme d'actions et d'obligations. D'autres régimes de retraite complémentaire accordés par le Groupe à certains employés donnent lieu à des paiements directs par l'employeur à leur date d'échéance. La majeure partie des régimes de couverture médicale postérieurs à l'emploi n'est pas préfinancée.

Le Groupe revoit périodiquement 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 les intérêts de la dette actuarielle et le rendement attendu 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 pour leur totalité en « autres produits ou en autres charges » dans le compte de résultat.

V. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements découlant de l'exécution d'opérations contrôlées par le Groupe

Dans le cadre habituel de son activité, le Groupe est engagé par des obligations contractuelles vis-à-vis de ses clients (parmi lesquelles l'obligation de bonne exécution et l'obligation de garantie). Le Groupe peut être également amené à prendre des engagements dans des contrats de location, ainsi que pour satisfaire à des dispositions d'ordre fiscal et douanier et des réglementations liées à l'environnement, la santé et la sécurité. Ces obligations peuvent être couvertes ou non par des garanties émises par des banques ou des compagnies d'assurance. Le Groupe étant en mesure de contrôler l'exécution de ces obligations, un passif n'est déclaré qu'une fois survenu le fait générateur de l'obligation (tel qu'un litige ou un achèvement tardif de contrat), rendant possible ou probable une sortie de ressources.

Ce passif est déclaré comme un passif éventuel lorsqu'il est seulement considéré comme possible mais demeure non probable ou lorsque, bien que probable, il ne peut être évalué de manière fiable.

Lorsque ce passif est probable et peut être mesuré de manière fiable, les états financiers sont affectés comme suit :

- si le passif supplémentaire est lié directement à l'exécution d'un contrat client en cours, la marge brute du contrat estimée à terminaison est réestimée ; la marge cumulée reconnue à l'avancement du contrat et, éventuellement, la perte à venir sur travaux non encore sont ajustées en conséquence ;
- si le passif supplémentaire n'est pas directement lié à un contrat en cours, une dette est immédiatement constatée au bilan.

Les engagements contractuels des sous-traitants envers le Groupe sont de nature identique à celles du Groupe envers ses clients. Ils peuvent être couverts par des garanties du même type que celles fournies par le Groupe à ses clients.

Aucun actif éventuel n'est déclaré tant que l'hypothèse d'une obligation à la charge d'un tiers demeure éloignée ou n'est que possible. Un actif éventuel n'est déclaré que quand l'obligation devient probable. Ce n'est que lorsque cette obligation est quasi certaine que le revenu supplémentaire résultant de l'engagement d'un tiers est pris en considération.

Engagements découlant de l'exécution d'opérations non totalement contrôlées par le Groupe

Des obligations envers des tiers peuvent découler de procédures judiciaires, de garanties de crédit couvrant des engagements financiers délivrés dans le cadre d'opérations de financement des ventes et de garanties délivrées lors de cessions d'activités.

Dans le cas de procédures judiciaires, un passif éventuel est déclaré lorsque ce passif est seulement considéré comme éventuel mais demeure non probable ou lorsque, bien que probable, il ne peut être évalué de manière fiable. Dans le cas d'engagements découlant de garanties délivrées, les passifs éventuels sont déclarés dès que les garanties ont été délivrées et aussi longtemps qu'elles ne sont pas arrivées à échéance.

Une provision est enregistrée dès que l'obligation est considérée comme probable et peut être évaluée de manière fiable.

Les actifs éventuels découlant de procédures judiciaires ou de garanties obtenues de tiers lors d'acquisition d'activités ne sont déclarés que lorsqu'ils deviennent probables.

W. 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 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 constitue une ligne d'activité ou une zone géographique principale et distincte, soit elle fait partie d'une ligne d'activité ou d'une zone géographique majeure et distincte faisant l'objet d'un plan unique et coordonné de cession, 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.

X. 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 ajusté de l'effet dilutif des seules 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, ajusté de l'effet de tous les instruments dilutifs (ORA, stock-options, actions gratuites).

Y. 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.

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

Équivalent en € d'1 unité	Exercice clos le 31 mars 2009		Exercice clos le 31 mars 2008		Exercice clos le 31 mars 2007	
	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture
Livre sterling	1,1991	1,0743	1,4175	1,2566	1,4745	1,4710
Franc suisse	0,6404	0,6599	0,6102	0,6354	0,6290	0,6154
Dollar US	0,7032	0,7514	0,7063	0,6324	0,7747	0,7508
Real brésilien	0,3601	0,3250	0,3810	0,3629	0,3606	0,3682
Roupie indienne	0,0154	0,0148	0,0176	0,0158	0,0171	0,0174
Yuan chinois	0,1023	0,1099	0,0947	0,0902	0,0981	0,0973

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 2009, 31 mars 2008 et 31 mars 2007 sont les suivants :

EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2009

Aucun changement significatif n'est intervenu dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice clos le 31 mars 2009.

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.
- 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 Boiler 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.

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 4,4 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 désaccords 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 secteur Marine a été exclu du périmètre de consolidation à compter du 31 mai 2006, date à laquelle a été finalisée la cession au groupe Aker Yards des 75 % d'intérêts détenus par le Groupe dans ce Secteur. La cession s'est réalisée par l'intermédiaire d'une société nouvellement créée, Aker Yards France, qui s'est portée acquéreuse des chantiers navals de Saint-Nazaire et de Lorient et dont le capital était détenu par le groupe Aker Yards à hauteur de 75 % et par Alstom à hauteur des 25 % restants. Suite à une augmentation de capital réalisée en novembre 2008, l'État français a acquis une participation de 33 % dans l'ancienne société Aker Yards France, désormais dénommée STX France Cruise ; le pourcentage d'intérêts du Groupe s'en est trouvé dilué de 25 % à 17 %. Cette participation résiduelle sera vendue à STX Europe 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. Depuis la date à laquelle le Groupe a abandonné ses activités dans le Secteur Marine, ces titres sont demeurés inscrits au bilan en actifs financiers disponibles à la vente.

NOTE 5. INFORMATIONS PAR SECTEUR ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

A. INFORMATIONS PAR SECTEUR

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2009, le Groupe a été organisé en secteurs d'activité exposés à des risques et à une rentabilité distincts les uns des autres et présente une information sectorielle correspondant à cette organisation.

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'émissions 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 2009

(en millions d'€)	Power Systems	Power Service	Total Power	Transport	Corporate & autres ⁽¹⁾	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires	9 563	4 014	13 577	5 685	-	(523)	18 739
Élimination intersecteurs	(324)	(199)	(523)	-	-	523	-
Total chiffre d'affaires	9 239	3 815	13 054	5 685	-	-	18 739
Résultat opérationnel	600	648	1 248	408	(120)	-	1 536
Résultat d'exploitation	548	624	1 172	389	(118)	-	1 443
Produits (charges) financiers							21
Impôt sur les bénéfices							(373)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence							27
Résultat net							1 118
Actifs sectoriels ⁽²⁾	8 573	5 067	13 640	5 172	1 009	-	19 821
Impôts différés (actif)							1 012
Excédents des actifs de couverture des engagements de retraite							4
Actifs financiers							3 407
Total de l'actif							24 244
Passifs sectoriels ⁽³⁾	9 523	2 648	12 171	5 503	1 290	-	18 964
Impôts différés (passif)							70
Provisions pour engagements de retraite							970
Dette financière							1 356
Total capitaux propres							2 884
Total des capitaux propres et passif							24 244
Capitaux employés ⁽⁴⁾	(950)	2 419	1 469	(331)	(281)	-	857
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	338	69	407	229	35	-	671
Dotations aux amortissements dans le résultat d'exploitation	148	78	226	123	35	-	384

(1) Sous la dénomination « Corporate & Autres » sont regroupées toutes les unités ayant des charges Corporate.

(2) Les actifs sectoriels se composent des soldes de clôture des écarts d'acquisition, 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 valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants 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 2008

(en millions d'€)	Power Systems	Power Service	Total Power	Transport	Corporate & autres ⁽¹⁾	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires	8 082	3 803	11 885	5 512	29	(518)	16 908
Élimination intersecteurs	(314)	(201)	(515)	(3)	-	518	-
Total chiffre d'affaires	7 768	3 602	11 370	5 509	29	-	16 908
Résultat opérationnel	415	592	1 007	397	(109)	-	1 295
Résultat d'exploitation	408	593	1 001	368	(148)	-	1 221
Produits (charges) financiers							(69)
Impôt sur les bénéfices							(291)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence							1
Résultat net							862
Actifs sectoriels ⁽²⁾	7 139	4 749	11 888	4 940	599	-	17 427
Impôts différés (actif)							1 070
Excédents des actifs de couverture des engagements de retraite							17
Actifs financiers							2 831
Total de l'actif							21 345
Passifs sectoriels ⁽³⁾	8 076	2 525	10 601	5 024	727	-	16 352
Impôts différés (passif)							3
Provisions pour engagements de retraite							818
Dette financière							1 927
Total capitaux propres							2 245
Total des capitaux propres et passif							21 345
Capitaux employés ⁽⁴⁾	(937)	2 224	1 287	(84)	(128)	-	1 075
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	226	70	296	171	31	-	498
Dotations aux amortissements dans le résultat d'exploitation	126	73	199	101	41	-	341

(1) Sous la dénomination « Corporate & autres » sont regroupées toutes les unités ayant des charges Corporate.

(2) Les actifs sectoriels se composent des soldes de clôture des écarts d'acquisition, 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 valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants 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	Total Power	Transport	Corporate & autres ⁽¹⁾	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires	5 975	3 386	9 361	5 288	49	(490)	14 208
Élimination intersecteurs	(302)	(188)	(490)	-	-	490	-
Total chiffre d'affaires	5 673	3 198	8 871	5 288	49	-	14 208
Résultat opérationnel	201	510	711	350	(104)	-	957
Résultat d'exploitation	194	504	698	293	(165)	-	826
Produits (charges) financiers							(111)
Impôt sur les bénéfices							(145)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence							-
Résultat net des activités poursuivies							570
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession							(32)
Résultat net							538
Actifs sectoriels ⁽²⁾	5 386	4 359	9 745	5 079	436	-	15 260
Impôts différés (actif)							1 307
Excédents des actifs de couverture des engagements de retraite							11
Actifs financiers							2 758
Total de l'actif							19 336
Passifs sectoriels ⁽³⁾	6 034	2 253	8 287	5 119	684	-	14 090
Impôts différés (passif)							50
Provisions pour engagements de retraite							999
Dette financière							2 822
Total capitaux propres							1 375
Total des capitaux propres et passif							19 336
Capitaux employés ⁽⁴⁾	(648)	2 106	1 458	(40)	(248)	-	1 170
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	124	65	189	157	49	-	395
Dotations aux amortissements dans le résultat d'exploitation	113	64	177	123	47	-	347

(1) Sous la dénomination « Corporate & autres » sont regroupées toutes les unités ayant des charges Corporate.

(2) Les actifs sectoriels se composent des soldes de clôture des écarts d'acquisition, 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 valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants 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.

B. INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

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

Exercice clos le 31 mars 2009

(en millions d'€)	Chiffre d'affaires par pays de destination	Acquisition d'immobilisations	
		Corporelles	Incorporelles
Zone euro ⁽¹⁾	6 594	163	118
Reste de l'Europe	3 111	115	75
Amérique du Nord	2 943	86	1
Amérique du Sud et centrale	1 088	8	-
Asie/Pacifique	2 557	82	20
Moyen-Orient et Afrique	2 446	3	-
Total Groupe	18 739	457	214

Au 31 mars 2009, le montant des acquisitions d'immobilisations s'élève à € 671 millions. Ce montant inclut des coûts de développement pour € 172 millions (voir Note 6).

Dans les principaux projets en cours figurent la construction de nouvelles usines à Chattanooga (États-Unis) et à Wuhan (Chine), la construction d'une nouvelle fonderie à Elblag (Pologne) et l'extension du siège européen de l'activité de production de matériel roulant au sein du Secteur Transport.

Exercice clos le 31 mars 2008

(en millions d'€)	Chiffre d'affaires par pays de destination	Acquisition d'immobilisations	
		Corporelles	Incorporelles
Zone euro ⁽¹⁾	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/Pacifique	3 058	42	1
Moyen-Orient et Afrique	1 552	5	-
Total Groupe	16 908	358	140

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

Exercice clos le 31 mars 2007

(en millions d'€)	Chiffre d'affaires par pays de destination	Acquisition d'immobilisations	
		Corporelles	Incorporelles
Zone euro ⁽¹⁾	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/Pacifique	2 505	46	-
Moyen-Orient et Afrique	1 485	2	-
Total Groupe	14 208	267	128

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

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

NOTE 6. FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Frais de recherche et développement	(586)	(554)	(456)
<i>dont</i>			
- Coûts de développement capitalisés (voir Note 12.B)	(172)	(124)	(115)
- Amortissement des coûts de développement (voir Note 12.B)	77	55	72
- Amortissement de la technologie acquise (voir Note 12.B)	60	62	59
Frais de recherche et développement avant capitalisation et amortissement	(621)	(561)	(440)

La capitalisation des coûts de développement est relative au Secteur Transport (y compris une 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 captage du CO₂ et le développement des turbines à gaz et à vapeur).

NOTE 7. AUTRES PRODUITS ET AUTRES CHARGES

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Plus-values sur cessions d'activités ⁽¹⁾	35	26	11
Autres	9	-	7
Autres produits	44	26	18
Moins-values de cessions d'activités ⁽¹⁾	(80)	(39)	(76)
Charges de restructuration	(46)	(35)	(68)
Autres	(11)	(26)	(5)
Autres charges	(137)	(100)	(149)

(1) Pour l'exercice clos le 31 mars 2009, les plus-values de cessions ont pour origine la cession de titres de participation non consolidés dans une société sud-africaine tandis que les moins-values de cessions se rapportent à des activités cédées antérieurement, notamment l'ancien Secteur Marine.

Les plus- ou moins-values de cession de l'exercice clos le 31 mars 2008 sont principalement dues à la cession de LT Motors en Inde et à des ajustements 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. Les moins-values de cession de participations et activités comprennent également des coûts imputables à des activités cédées antérieurement, notamment les amendes imposées par l'Union européenne à l'ancien Secteur T&D (voir Note 30).

NOTE 8. RÉSULTAT FINANCIER

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Produits d'intérêts financiers	107	96	85
Produit net sur engagements de retraite et avantages assimilés (voir Note 25)	5	12	-
Gain de change net	4	-	-
Autres produits financiers	6	7	16
Produits financiers	122	115	101
Charges d'intérêts financiers	(78)	(149)	(164)
Charge nette sur engagement de retraite et avantages assimilés (voir Note 25)	-	-	(8)
Perte de change nette	-	(10)	(14)
Autres charges financières	(23)	(25)	(26)
Charges financières	(101)	(184)	(212)
Résultat financier	21	(69)	(111)
<i>dont</i>			
- Résultat financier généré par des instruments financiers (voir Note 27)	16	(81)	(103)

Les produits d'intérêts de € 107 millions sont dus à la rémunération des positions de trésorerie du Groupe sur la période.

Les charges d'intérêts de € (78) millions représentent le coût de la dette financière du Groupe. Elles comprennent notamment des charges comptabilisées suite au rachat et à l'annulation d'obligations (€ 5 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2009, € 33 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2008 et € 13 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2007), voir Note 26.

Les autres produits et charges financiers s'élèvent à € (17) millions et comprennent :

- des honoraires et commissions d'engagement sur cautions, prêts syndiqués et autres facilités de crédit (€ 13 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2009, € 12 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2008 et € 11 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2007) ;
- des dividendes reçus de sociétés non consolidées (€ 4 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2009, € 4 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2008 et € 2 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2007).

NOTE 9. IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

A. ANALYSE DE LA CHARGE D'IMPÔT

Le tableau suivant fournit la décomposition de la charge d'impôt pour les exercices clos les 31 mars 2009, 2008 et 2007 :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Charge d'impôt courant	(173)	(194)	(168)
Charge d'impôt différé	(200)	(97)	23
Charge d'impôt	(373)	(291)	(145)
Taux effectif d'impôt	25 %	25 %	21 %

Une répartition géographique favorable du résultat avant impôt a permis au Groupe de maintenir le taux effectif d'impôt à 25 %. Les facteurs susceptibles de faire varier ce taux de façon notable d'une année à l'autre sont notamment :

- la répartition par pays du résultat avant impôt ;
- la possibilité pour le Groupe d'utiliser ses reports déficitaires et de reconnaître de nouveaux impôts différés ;
- les effets des diverses stratégies fiscales d'ensemble ; et
- le résultat des contrôles fiscaux.

B. TAUX EFFECTIF D'IMPÔT

Le tableau suivant fournit un rapprochement de la charge d'impôt au taux d'imposition applicable en France et de la charge réelle d'impôt pour les exercices clos les 31 mars 2009, 2008 et 2007.

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Résultat avant impôt des activités poursuivies	1 464	1 152	715
Résultat avant impôt des activités cédées ou en cours de cession	-	-	(32)
Taux d'impôt statutaire de la maison-mère	34,43 %	34,43 %	34,43 %
Produit (charge) d'impôt théorique	(504)	(397)	(235)
Incidence :			
- de la différence entre le taux normal d'imposition applicable en France et le taux d'impôt normal applicable dans les juridictions étrangères	124	114	62
- des opérations imposées à taux réduit	-	7	(50)
- de la variation des impôts différés actif non comptabilisés	96	230	90
- des variations de taux d'imposition sur l'impôt différé actif net	(29)	(128)	(6)
- des autres impôts (retenue à la source et IRAP en Italie)	(31)	(22)	(28)
- des différences permanentes et autres	(29)	(95)	22
Charge d'impôt	(373)	(291)	(145)
Taux effectif d'impôt	25 %	25 %	21 %

C. ANALYSE DES ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ

Le montant net des actifs et passifs d'impôt différé représente l'effet net des différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs retenus dans les états financiers et leur valeur fiscale. Le tableau suivant fournit l'analyse des actifs et passifs d'impôt différé pour les périodes closes les 31 mars 2008 et 2009 :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2008					Au 31 mars 2009	
	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Variation en compte de résultat	Variation en situation nette*	Écarts de conversion et autres variations	Impôts différés actif	Impôts différés passif
Écarts entre valeurs comptable et fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles	285	(95)	(51)	-	18	231	(74)
Provisions pour avantages au personnel	193	-	(28)	86	2	258	(5)
Autres provisions et charges à payer non déductibles	474	-	20	-	16	510	-
Différence de méthode de reconnaissance de la marge des contrats de construction	83	(302)	(44)	-	(5)	58	(326)
Pertes fiscales reportables	1 336	-	(108)	-	31	1 259	-
Autres	106	(162)	(85)	(2)	12	63	(194)
Impôts différés actif (passif) avant compensation	2 477	(559)	(296)	84	74	2 379	(599)
Impôts différés actif non comptabilisés	(851)	-	96	(72)	(11)	(838)	-
Compensation	(556)	556	-	-	-	(529)	529
Impôts différés actif/passif comptabilisés	1 070	(3)	(200)	12	63	1 012	(70)
Impôts différés nets	1 067					942	

* Principalement générée par les pertes et gains actuariels comptabilisés directement en situation nette (voir états des produits et charges comptabilisés).

Sur la base d'une extrapolation du plan à trois ans approuvé par le Conseil d'administration, le Groupe considère comme probable le recouvrement du solde net d'impôts différés au 31 mars 2009, soit € 942 millions. Cette extrapolation fait apparaître une capacité du Groupe à générer sur une période d'environ cinq ans un niveau de résultats imposables suffisant pour utiliser les déficits fiscaux reportables reconnus.

Le montant des impôts différés actif non comptabilisés s'élève à € 838 millions au 31 mars 2009 (€ 851 millions au 31 mars 2008). La plus grande partie de ces impôts différés actif non comptabilisés a pour origine des déficits fiscaux, dont € 406 millions indéfiniment reportables au 31 mars 2009 (€ 467 millions au 31 mars 2008) et reste donc disponible pour être utilisée dans le futur.

D. IMPÔTS PAYÉS

Le montant des impôts payés par le Groupe au cours de l'exercice clos le 31 mars 2009 s'élève à € 192 millions soit un taux de 13 %, la différence entre ce taux de 13 % et le taux effectif d'impôt du Groupe de 25 % pour la période est notamment mais non exclusivement due :

- aux différences temporaires entre le résultat avant impôt publié dans les états financiers et le résultat imposable de la même période ; ou
- à l'utilisation des pertes fiscales reportables ; ou
- à l'écart entre la charge d'impôt courant et le paiement de l'impôt de l'année ; ou
- au remboursement ou paiement relatif à des impôts relatifs à des années antérieures.

NOTE 10. ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION

Aucune activité n'a été classée en activité cédée ou en cours de cession au cours des exercices clos les 31 mars 2009 et 31 mars 2008.

Les activités de l'ancien Secteur Marine avaient été classées en activités cédées ou en cours de cession au titre de l'exercice clos le 31 mars 2007. Leur contribution au résultat net de l'exercice s'analysait comme suit :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2007
Chiffre d'affaires	417
Résultat opérationnel	(38)
Autres produits (charges)	6
Résultat avant résultat financier et impôts	(32)
Résultat net ⁽¹⁾	(32)

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

Les flux de trésorerie de ces activités pour la même période étaient les suivants :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2007
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	(90)
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements	(196)
Autres variations	(2)
Diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(288)
Transfert vers les activités poursuivies	(29)
Trésorerie nette en début de période	317
Trésorerie nette en fin de période	-

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. RÉSULTATS PAR ACTION

A. RÉSULTATS

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Résultat net attribuable au Groupe	1 109	852	547
Intérêts financiers relatifs aux obligations remboursables en actions, nets d'impôt	(1)	-	(2)
Résultat net part du Groupe utilisé pour le calcul du résultat de base et du résultat dilué par action	1 108	852	545
Résultat net attribuable au Groupe utilisé pour le calcul du résultat de base et du résultat dilué par action des activités poursuivies	1 108	852	577
Résultat net attribuable au Groupe utilisé pour le calcul du résultat de base et du résultat dilué par action des activités cédées ou en cours de cession	-	-	(32)

B. NOMBRE D' ACTIONS

Exercice clos le 31 mars	2009	2008 ⁽¹⁾	2007 ⁽¹⁾
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisé pour le calcul du résultat de base par action	286 787 449	282 297 348	280 857 556
Effet des instruments dilutifs autres que les obligations remboursables en actions			
- Options de souscription d'actions ⁽²⁾	3 290 001	4 926 962	5 328 800
- Actions gratuites (voir Note 23)	1 332 599	1 302 672	1 200 000
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires utilisé pour le calcul du résultat dilué par action	291 410 049	288 526 982	287 386 356

(1) Le nombre d'actions ordinaires et diluées a été corrigé de façon à refléter la division par deux du nominal qui a eu lieu le 7 juillet 2008.

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

C. RÉSULTATS PAR ACTION

Exercice clos le 31 mars (en €)	2009	2008 ⁽¹⁾	2007 ⁽¹⁾
Activités poursuivies et activités cédées ou en cours de cession			
- Résultat de base	3,87	3,01	1,94
- Résultat dilué	3,81	2,95	1,90
Activités poursuivies			
- Résultat de base	3,87	3,01	2,05
- Résultat dilué	3,81	2,95	2,01
Activités cédées ou en cours de cession			
- Résultat de base	-	-	(0,12)
- Résultat dilué	-	-	(0,11)

(1) Le nombre d'actions ordinaires et diluées a été corrigé de façon à refléter la division par deux du nominal qui a eu lieu le 7 juillet 2008.

NOTE 12. ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

A. ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'€)	Valeur nette au 31 mars 2008	Acquisitions & allocation du prix d'acquisition	Cessions	Écarts de conversion et autres variations	Valeur nette au 31 mars 2009
Power Systems	1 137	54	-	17	1 208
Power Service	2 115	26	-	19	2 160
Transport	515	5	-	(2)	518
Écarts d'acquisition	3 767	85	-	34	3 886
<i>dont</i>					
Valeur brute	3 767	85	-	34	3 886
Dépréciation	-	-	-	-	-

(en millions d'€)	Valeur nette au 31 mars 2007	Acquisitions & allocation 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
Écarts d'acquisition	3 510	276	-	(19)	3 767
<i>dont</i>					
Valeur brute	3 510	276	-	(19)	3 767
Dépréciation	-	-	-	-	-

Les mouvements de l'exercice clos le 31 mars 2009 résultent de l'acquisition d'une société du Secteur Power Service en Afrique du Sud et d'ajustements sur les écarts d'acquisition d'Ecotècna et de Wuhan Boiler Company. Au 31 mars 2008, les écarts d'acquisition sur ces deux dernières entreprises avaient été calculés sur une base provisoire.

Les mouvements de l'exercice clos le 31 mars 2008 ont pour origine :

- les acquisitions d'Ecotècna en Espagne (écart d'acquisition préliminaire de € 268 millions), de Wuhan Boiler Company en Chine (écart d'acquisition préliminaire de € 68 millions) et d'une société du Secteur Power Service en Finlande ;

- les modifications apportées rétrospectivement aux actifs et passifs de Power Systems Manufacturing (PSM) acquis en mars 2007 et se traduisant par une réduction de € 83 millions de l'écart d'acquisition préliminaire.

Le test de dépréciation au 31 mars 2009 conforte l'opinion du Groupe selon laquelle les écarts d'acquisition n'ont subi aucune perte de valeur.

Dans l'hypothèse où l'évaluation à la juste valeur aurait été réalisée en utilisant les mêmes taux de croissance et d'actualisation qu'au 31 mars 2008 ou au 31 mars 2007, aucune perte de valeur n'aurait dû être reconnue.

Les principales hypothèses retenues pour déterminer la valeur recouvrable des écarts d'acquisition sont les suivantes :

	Power Systems	Power Service	Transport
Valeur nette des écarts d'acquisition au 31 mars 2009 (en millions d'€)	1 208	2 160	518
Valeur retenue comme représentative de la valeur recouvrable	Juste valeur	Juste valeur	Juste valeur
Étendue de la période au titre de laquelle des prévisions de flux de trésorerie sont disponibles	3 ans	3 ans	3 ans
Étendue de la période d'extrapolation des prévisions de flux de trésorerie	7 ans	7 ans	7 ans
Taux de croissance à long terme au 31 mars 2009	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Taux de croissance à long terme au 31 mars 2008	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Taux de croissance à long terme au 31 mars 2007	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2009 ⁽¹⁾	10,0 %	10,0 %	10,0 %
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2008 ⁽¹⁾	10,0 %	9,0 %	9,0 %
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2007 ⁽¹⁾	9,0 %	9,0 %	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.

B. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'€)	Au 31 mars 2008	Acquisitions cessions	Actifs des entités acquises	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2009
Coûts de développement capitalisés	744	172	-	(9)	907
Technologie acquise	1 244	-	-	-	1 244
Autres immobilisations incorporelles	148	24	-	68	240
Valeur brute	2 136	196	-	59	2 391
Coûts de développement capitalisés	(295)	(77)	-	9	(363)
Technologie acquise	(448)	(60)	-	-	(508)
Autres immobilisations incorporelles	(71)	(22)	-	(30)	(123)
Amortissements	(814)	(159)	-	(21)	(994)
Coûts de développement capitalisés	449	95	-	-	544
Technologie acquise	796	(60)	-	-	736
Autres immobilisations incorporelles	77	2	-	38	117
Valeur nette	1 322	37	-	38	1 397

(en millions d'€)	Au 31 mars 2007	Acquisitions cessions	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
Valeur brute	1 876	134	120	6	2 136
Coûts de développement capitalisés	(247)	(55)	-	7	(295)
Technologie acquise	(383)	(62)	-	(3)	(448)
Autres immobilisations incorporelles	(55)	(13)	-	(3)	(71)
Amortissements	(685)	(130)	-	1	(814)
Coûts de développement capitalisés	374	69	-	6	449
Technologie acquise	771	(62)	88	(1)	796
Autres immobilisations incorporelles	46	(3)	32	2	77
Valeur nette	1 191	4	120	7	1 322

La technologie et les contrats de licence acquis lors du regroupement avec ABB ALSTOM POWER en 1999 et 2000 constituent l'essentiel du montant brut porté en technologie acquise.

Les acquisitions de technologie enregistrées au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008 ont pour origine l'acquisition de Power Systems Manufacturing (€ 72 millions) et d'Ecotècnià (€ 16 millions).

La technologie acquise auprès d'ABB ALSTOM POWER est amortie linéairement sur une durée de 20 ans.

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

NOTE 13. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'€)	Au 31 mars 2008	Acquisitions/ amortissements/ dépréciation	Cessions	Variations de périmètre	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2009
Terrains	127	2	(9)	-	1	121
Bâtiments	1 114	42	(32)	-	37	1 161
Matériel et outillage	2 031	181	(103)	(2)	9	2 116
Constructions en cours	185	226	(2)	-	(67)	342
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	452	63	(30)	-	(48)	437
Valeur brute	3 909	514	(176)	(2)	(68)	4 177
Terrains	(4)	(1)	-	-	-	(5)
Bâtiments	(533)	(48)	24	-	(9)	(566)
Matériel et outillage	(1 530)	(139)	99	1	22	(1 547)
Constructions en cours	-	-	-	-	-	-
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(341)	(44)	27	-	34	(324)
Amortissements/dépréciation	(2 408)	(232)	150	1	47	(2 442)
Terrains	123	1	(9)	-	1	116
Bâtiments	581	(6)	(8)	-	28	595
Matériel et outillage	501	42	(4)	(1)	31	569
Constructions en cours	185	226	(2)	-	(67)	342
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	111	19	(3)	-	(14)	113
Valeur nette	1 501	282	(26)	(1)	(21)	1 735

(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
Valeur brute	3 689	368	(158)	83	(73)	3 909
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)
Amortissements/dépréciation	(2 319)	(206)	111	(35)	41	(2 408)
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
Valeur nette	1 370	162	(47)	48	(32)	1 501

Les immobilisations corporelles en location financement se décomposent comme suit :

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Terrains	13	13	13
Bâtiments	98	107	123
Matériel et outillage	9	14	17
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	17	15	15
Valeur nette des immobilisations en location-financement	137	149	168

Les engagements d'achat d'immobilisations corporelles s'élèvent à € 163 millions au 31 mars 2009. Ils ont trait notamment à la construction de deux nouvelles usines, l'une destinée à la production de turbines à vapeur aux États-Unis, l'autre à la production de chaudières en Chine.

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'€)	2009	2008	2007	% intérêt
Shanghai Alstom Transportation Company	14	4	-	40,0 %
Cerrey - Babcock & Wilcox de Mexico	13	-	-	25,0 %
Alstom Atomenergomash	9	20	-	49,0 %
Autres	3	2	4	-
Total	39	26	4	-

Les actifs et le chiffre d'affaires des sociétés mises en équivalence sont les suivants :

(en millions d'€)	Date de clôture	Total des actifs à la date de clôture	Total chiffre d'affaires
Shanghai Alstom Transportation Company	31 décembre	84	81
Cerrey - Babcock & Wilcox de Mexico	31 décembre	182	162
Alstom Atomenergomash	31 mars	39	-

B. ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE

Au 31 mars (en millions d'€)	2009			2008	2007	2009
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur nette	Valeur nette	% intérêt
Tramvia Metropolitana SA ⁽¹⁾	8	-	8	8	8	25,35 %
Tramvia Metropolitana del Besos ⁽²⁾	3	-	3	8	8	16,00 %
Autres ⁽³⁾	39	(23)	16	20	14	-
Total	50	(23)	27	36	30	

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

(2) Les intérêts hors Groupe dans cette société (84 %) sont détenus par un consortium de sociétés de construction possédant un contrôle direct sur la société.

(3) Aucun de ces actifs disponibles à la vente n'a une valeur nette supérieure à € 3 millions.

NOTE 15. AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière ⁽¹⁾	449	546	654
Autres prêts et dépôts à long terme	80	89	158
Autres actifs non courants	529	635	812

(1) Ces actifs sont afférents à un contrat de location de longue durée de trains et d'équipements connexes conclu avec un exploitant de métro à Londres. Ils se décomposent comme suit :

- au 31 mars 2009, créances de € 429 millions et dépôt de € 20 millions ;
- au 31 mars 2008, créances de € 520 millions et dépôt de € 26 millions ;
- au 31 mars 2007, créances de € 628 millions et dépôt de € 26 millions.

NOTE 16. STOCKS ET TRAVAUX EN COURS

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Matières premières et marchandises	1 019	750	663
Travaux en cours	1 995	1 742	1 291
Produits finis	147	123	116
Stocks, valeur brute	3 161	2 615	2 070
Dépréciation	(285)	(299)	(300)
Stocks	2 876	2 316	1 770

NOTE 17. CONTRATS DE CONSTRUCTION EN COURS

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Contrats de construction en cours, actif	3 139	2 807	2 858
Contrats de construction en cours, passif	(10 581)	(8 931)	(7 239)
Contrats de construction en cours	(7 442)	(6 124)	(4 381)

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Cumul des coûts encourus et des profits et pertes comptabilisés sur contrats en cours	46 180	39 681	35 197
Moins factures émises sur contrats en cours	(49 258)	(42 504)	(37 084)
Contrats de construction en cours hors avances à la commande reçues	(3 078)	(2 823)	(1 887)
Avances à la commande reçues des clients	(4 364)	(3 301)	(2 494)
Contrats de construction en cours	(7 442)	(6 124)	(4 381)

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
Clients et comptes rattachés au 31 mars 2009	3 873	3 025	393	278	177
- dont valeur brute	3 952	3 045	396	280	231
- dont dépréciation	(79)	(20)	(3)	(2)	(54)
Clients et comptes rattachés au 31 mars 2008	3 538	3 021	295	107	115
- dont valeur brute	3 616	3 049	297	111	159
- dont dépréciation	(78)	(28)	(2)	(4)	(44)
Clients et comptes rattachés au 31 mars 2007	2 886	2 488	233	71	94
- dont valeur brute	2 965	2 521	235	73	136
- dont dépréciation	(79)	(33)	(2)	(2)	(42)

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 des 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'€)	2009	2008	2007
Avances à la commande versées aux fournisseurs	611	433	385
Impôt sur les sociétés	67	45	57
Autres taxes	485	404	409
Charges constatées d'avance	142	123	85
Autres créances	421	314	308
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles (voir Note 27)	342	414	157
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet de couverture	705	309	93
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	2 773	2 042	1 494

NOTE 20. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Instruments dérivés liés aux activités de financement	10	7	4
Valeurs mobilières de placement	5	156	175
Titres détenus jusqu'à l'échéance	-	7	18
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	15	170	197

NOTE 21. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Analyse bilantielle

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	Variation	2007
Stocks	2 876	2 316	560	1 770
Contrats de construction en cours, actif	3 139	2 807	332	2 858
Clients et comptes rattachés	3 873	3 538	335	2 886
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	2 773	2 042	731	1 494
Actifs	12 661	10 703	1 958	9 008
Provisions non courantes	444	503	(59)	549
Provisions courantes	1 226	1 258	(32)	1 512
Contrats de construction en cours, passif	10 581	8 931	1 650	7 239
Fournisseurs et comptes rattachés	3 866	3 132	734	2 976
Autres passifs courants	2 847	2 528	319	1 814
Passifs	18 964	16 352	2 612	14 090
Besoin en fonds de roulement	(6 303)	(5 649)	(654)	(5 082)

Analyse de la variation du besoin en fonds de roulement

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008
Besoin en fonds de roulement en début de période	(5 649)	(5 082)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'exploitation ⁽¹⁾	(555)	(897)
Variation du besoin en fonds de roulement résultant des cessions d'activités ⁽²⁾	(44)	159
Écart de conversion et autres variations	(55)	171
Total de la variation du besoin en fonds de roulement	(654)	(567)
Besoin en fonds de roulement en fin de période	(6 303)	(5 649)

(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 la rubrique « Cession d'activités »).

NOTE 22. CAPITAUX PROPRES

Dans le cadre de la gestion de son capital, le Groupe a pour objectif de préserver la continuité de l'exploitation afin d'assurer 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. Divers moyens peuvent être mis en œuvre par le Groupe pour réaliser cet objectif :

- déterminer de manière pertinente le montant des dividendes versés aux actionnaires ;
- rembourser une partie du capital aux actionnaires ;
- émettre de nouvelles actions ; ou
- vendre des actifs pour réduire le montant des dettes.

Variations des capitaux propres au cours de l'exercice clos le 31 mars 2009

(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
Au 31 mars 2008	141 602 127	1 982	427	841	(1 040)	2 210	35	2 245
Variation des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-	-	(298)	(298)	2	(296)
Résultat net de la période	-	-	-	1 109	-	1 109	9	1 118
Total des produits et charges comptabilisés	-	-	-	1 109	(298)	811	11	822
Conversion d'ORA	2 191 845	15	(13)	(2)	-	-	-	-
Variation de périmètre et autres	-	-	-	(3)	-	(3)	(7)	(10)
Dividendes distribués	-	-	-	(226)	-	(226)	(7)	(233)
Division du nominal par deux	142 163 766	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation de capital issue de l'exercice d'options	1 233 173	10	11	-	-	21	-	21
Émission d'actions réservées aux salariés et paiements fondés sur des actions	462 792	6	-	33	-	39	-	39
Au 31 mars 2009	287 653 703	2 013	425	1 752	(1 338)	2 852	32	2 884

Au 31 mars 2009, le capital social d'ALSTOM s'élevait à € 2 013 575 921 et se composait de 287 653 703 actions entièrement libérées d'une valeur nominale de € 7 (le 7 juillet 2008, le montant du nominal de l'action ALSTOM a été divisé par deux). Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice s'élevait à 286 787 449 après prise en compte de l'effet dilutif des obligations remboursables en actions et à 291 410 049 après prise en compte de l'effet de l'ensemble des instruments dilutifs.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2009, 34 901 161 obligations remboursables en actions (ORA) ont été remboursées par émission de 2 191 845 actions d'une valeur nominale de € 7 par action. Les 105 271 obligations remboursables en actions et non encore remboursées au 31 mars 2009 sont représentatives de 6 611 actions à émettre.

L'assemblée générale d'ALSTOM du 24 juin 2008 a décidé de distribuer des dividendes pour un montant total de € 226 millions, soit € 1,60 par action existante avant la division du nominal de l'action ALSTOM du 7 juillet 2008.

Variations des capitaux propres au cours de l'exercice clos le 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
Au 31 mars 2007	138 617 201	1 940	366	85	(1 058)	1 333	42	1 375
Variation des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-	(13)	18	5	(3)	2
Résultat net de la période	-	-	-	852	-	852	10	862
Total des produits et charges comptabilisées	-	-	-	839	18	857	7	864
Conversion d'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
Au 31 mars 2008	141 602 127	1 982	427	841	(1 040)	2 210	35	2 245

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 au cours de l'exercice 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 étaient 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).

Variations des capitaux propres au cours de l'exercice clos le 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
Au 31 mars 2006	138 170 776	1 934	368	(469)	(1 103)	730	58	788
Variation des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-	-	45	45	(2)	43
Résultat net de la période	-	-	-	547	-	547	(9)	538
Total des produits et charges comptabilisées	-	-	-	547	45	592	(11)	581
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
Au 31 mars 2007	138 617 201	1 940	366	85	(1 058)	1 333	42	1 375

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 étaient représentatives de 1 785 919 actions à émettre.

NOTE 23. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

A. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS, ACTIONS GRATUITES CONDITIONNELLES ET DROITS À PLUS-VALUE

Historique des plans d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites conditionnelles

	Prix d'exercice ajusté ⁽¹⁾	Période d'exercice	Nombre initial d'options attribuées ajusté ⁽²⁾	Nombre d'options exercées depuis l'origine	Nombre ajusté d'options annulées	Nombre ajusté d'actions gratuites conditionnelles restant à lever au 31 mars 2009 (y.c. options attribuées aux membres du Comité exécutif)	Nombre ajusté d'actions gratuites conditionnelles (y.c. actions gratuites attribuables aux membres du Comité exécutif) ⁽³⁾	Nombre ajusté d'actions gratuites conditionnelles restant à lever au 31 mars 2009 (y.c. actions gratuites conditionnelles attribuables aux membres du Comité exécutif)
Plans décidés par l'assemblée générale du 24 juillet 2001								
Plan n° 3								
Accordé le 24 juillet 2001 au profit de 1 703 bénéficiaires	€ 409,60	24 juil. 2002 23 juil. 2009	328 980	-	178 574	150 406 (2 580)	-	-
Plan n° 5								
Accordé le 8 janvier 2002 au profit de 1 653 bénéficiaires	€ 162,60	8 jan. 2003 7 jan. 2010	333 390	-	180 158	153 232 (4 028)	-	-
Plan n° 6								
Accordé le 7 janvier 2003 au profit de 5 bénéficiaires	€ 77,20	7 jan. 2004 6 jan. 2011	94 828	5 000	17 102	72 726 (72 726)	-	-
Plans décidés par l'assemblée générale du 9 juillet 2004								
Plan n° 7								
Accordé le 17 septembre 2004 au profit de 1 007 bénéficiaires	€ 8,60	17 sept. 2007 16 sept. 2014	5 566 000	3 965 992	479 000	1 121 008 (139 000)	-	-
Plan n° 8								
Accordé le 27 septembre 2005 au profit de 1 030 bénéficiaires	€ 17,88	27 sept. 2008 26 sept. 2015	2 803 000	684 050	127 000	1 991 950 (180 000)	-	-
Plan n° 9								
Accordé le 28 septembre 2006 au profit de 1 053 bénéficiaires	€ 37,33	28 sept. 2009 26 sept. 2016	3 367 500	55 000	203 750	3 108 750 (525 000)	-	-
Plans décidés par l'assemblée générale du 26 juin 2007								
Plan n° 10								
Accordé le 25 septembre 2007 au profit de 1 196 bénéficiaires	€ 67,50	25 sept. 2010 24 sept. 2017	1 697 200	-	54 000	1 643 200 (298 000)	252 000 (10 000)	9 080 -
Plan n° 11								
Accordé le 23 septembre 2008 au profit de 1 431 bénéficiaires	€ 66,47	23 sept. 2011 22 sept. 2018	754 300	-	11 805	742 495 (197 500)	445 655 (22 000)	9 024 -

(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). Par application de la loi française, les plans n° 3, 5, 6, 7, 8, 9 et 10 ont fait l'objet d'un ajustement suite à la réalisation d'opérations qui ont impacté le capital en 2002, 2003, août 2004 et juillet 2008. Le prix d'exercice ajusté à la date d'octroi s'élevait à € 1 320 (plan 3), € 523,60 (plan 5), € 240 (plan 6), € 17,20 (plan 7), € 35,75 (plan 8), € 74,66 (plan 9) et € 135 (plan 10).

(2) Le nombre d'options attribuées s'élevait à 105 000 (plans 3 et 5), 30 500 (plan 6), 2 783 000 (plan 7), 1 401 500 (plan 8), 1 683 750 (plan 9) et 848 600 (plan 10).

(3) Le nombre d'actions gratuites conditionnelles attribuées s'élevait à 126 000 (plan 10).

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.

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 »). Ce plan qui est assorti des conditions de performance du Groupe décrites ci-après se compose d'un plan d'options de souscription d'actions et de droits à plus-value (plan n° 10), ainsi que d'une attribution d'actions gratuites conditionnelles. L'exercice des options et l'attribution définitive des actions gratuites pourront intervenir à l'issue de la période d'acquisition des droits.

Le nombre d'options de souscription d'actions, de droits à plus-value exerçables et d'actions gratuites qui seront définitivement attribués, sera 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 égale ou supérieure à 8,5 %, 1 697 200 options et 60 200 droits à plus-value seront exerçables tandis que 252 000 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2009/10 du Groupe est égale ou supérieure à 8,0 % mais inférieure à 8,5 %, 1 357 760 options et 48 160 droits à plus-value seront exerçables tandis que 201 600 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2009/10 du Groupe est égale ou supérieure à 7,5 % mais inférieure à 8,0 %, 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 inférieure à 7,5 %, les options et les droits à plus-value ne seront pas exerçables et les actions gratuites ne seront pas livrées.

Le conseil d'administration du 23 septembre 2008 a décidé de mettre en œuvre un nouveau plan de motivation et de fidélisation long terme (« LTI Plan »). Ce plan qui est assorti des conditions de performance du Groupe se compose d'un plan d'options de souscription d'actions (plan n° 11) et d'une attribution d'actions gratuites. L'exercice des options et l'attribution définitive des actions pourront intervenir à l'issue de la période d'acquisition des droits. Les options seront exerçables à l'issue d'une période de trois ans après la date d'attribution. En France, la période d'acquisition des droits aux actions gratuites prendra fin deux ans après la date d'attribution et sera suivie d'une période de conservation de deux ans ; elle sera de quatre ans dans les autres pays.

Le nombre d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées sera fonction du niveau de la marge opérationnelle du Groupe pour l'exercice clos le 31 mars 2011 :

- si la marge opérationnelle 2010/11 du Groupe est égale ou supérieure à 10 %, 754 300 options seront exerçables tandis que 445 655 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2010/11 du Groupe est égale ou supérieure à 9,5 % mais inférieure à 10,0 %, 603 440 options seront exerçables tandis que 356 524 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2010/11 du Groupe est égale ou supérieure à 9,0 % mais inférieure à 9,5 %, 301 720 options seront exerçables tandis que 178 262 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2010/11 du Groupe est inférieure à 9 %, les options ne seront pas exerçables et les actions gratuites ne seront pas attribuées.

Historique des plans de droits à plus-value (*Stock Appreciation Rights* – « SARs »)

	Prix d'exercice ajusté ⁽¹⁾	Date d'acquisition des droits Date d'expiration	Nombre initial ajusté de droits à plus-value accordés ⁽²⁾	Nombre de droits à plus-value exercés depuis l'origine	Nombre de droits à plus-value annulés	Nombre de droits à plus-value restant à lever au 31 mars 2009
SARs n° 7						
Accordé le 1 ^{er} décembre 2004 au profit de 114 bénéficiaires	€ 8,60	17 sept. 2007 1 ^{er} avril 2010	478 000	369 660	81 668	26 672
SARs n° 8						
Accordé le 18 novembre 2005 au profit de 120 bénéficiaires	€ 22,45	27 sept. 2008 18 nov. 2015	234 000	74 900	45 000	114 100
Notionnel SARs						
Accordé le 16 décembre 2005 au profit de 120 bénéficiaires	€ 17,88	27 sept. 2008 1 ^{er} avril 2011	232 000	144 968	44 000	43 032
SARs n° 9						
Accordé le 28 septembre 2006 au profit de 134 bénéficiaires	€ 36,05	28 sept. 2009 28 sept. 2016	341 250	-	72 500	268 750
SARs n° 10						
Accordé le 25 septembre 2007 au profit de 134 bénéficiaires	€ 73,42	25 sept. 2010 24 sept. 2017	60 200	-	3 700	56 500

(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 prix d'exercice à date d'octroi s'élevait à € 17,20 (plan 7), € 44,90 (plan 8), € 35,75 (plan notionnel), € 72,10 (plan 9) et € 146,85 (plan 10).

(2) Les droits à plus-value initialement accordés s'élevaient à 239 000 (plan 7), 117 000 (plan 8), 116 000 (plan notionnel), 170 625 (plan 9) et 30 100 (plan 10).

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	Prix moyen pondéré d'exercice par action en €	Nombre de droits à plus-value	Prix moyen pondéré d'exercice par action en €
En-cours au 31 mars 2007	5 973 835	60,15	-	-	569 875	41,49
Attribuées	848 600	135,00	126 000	135,00	30 100	146,85
Exercées	(1 691 362)	18,49	-	-	(166 250)	17,34
Annulées	(240 231)	189,74	(2 620)	135,00	(26 750)	53,55
En-cours au 31 mars 2008 avant division du nominal	4 890 842	81,18	123 380	135,00	406 975	58,35
Division du nominal	4 890 842	(40,59)	123 380	(67,50)	406 975	(29,17)
Attribuées	754 300	66,47	445 655	66,47	-	-
Exercées	(1 323 318)	13,19	-	-	(247 028)	18,15
Annulées	(228 899)	70,03	(12 864)	66,78	(57 868)	32,22
En-cours au 31 mars 2009	8 983 767	46,05	679 551	66,84	509 054	34,18

Au 31 mars 2009, les instruments exerçables sont les suivants :

- 8 983 767 options de souscriptions d'actions dont 3 489 322 sont exerçables ;
- 679 551 actions gratuites conditionnelles dont aucune exerçable ;
- 509 054 droits à plus-value dont 183 804 exerçables.

Valorisation des plans d'options de souscription d'actions

	Prix d'exercice	Fin de la période d'acquisition des droits	Cours de l'action à la date d'octroi	Volatilité	Taux d'intérêt sans risque	Dividendes par action (en %)	Charge pour l'exercice clos au 31 mars (en millions d'€)	
							2009	2008
Plan n° 7								
Accordé le 17 septembre 2004 pour une durée de vie de l'option de 4 ans	€ 8,60	17 sept. 2007	€ 8,80	51 %	3,0 %	0,67 %	-	3
Plan n° 8								
Accordé le 27 septembre 2005 pour une durée de vie de l'option de 4 ans	€ 17,88	27 sept. 2008	€ 18,40	34 %	2,5 %	1,30 %	2	5
Plan n° 9								
Accordé le 28 septembre 2006 pour une durée de vie de l'option de 4 ans	€ 37,33	28 sept. 2009	€ 36,05	22 %	3,5 %	1,00 %	7	7
Plan n° 10								
Accordé le 25 septembre 2007 pour une durée de vie de l'option de 4 ans	€ 67,50	24 sept. 2010	€ 73,42	23 %	4,2 %	1,30 %	13	5
Plan n° 11								
Accordé le 23 septembre 2008 pour une durée de vie de l'option de 3 ans	€ 66,47	22 sept. 2011	€ 65,10	30 %	4,1 %	1,30 %	6	-
Total de la charge							28	20

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.

Valorisation des plans de droits à plus-value (SARs)

	Prix d'exercice	Fin de la période d'acquisition des droits	Cours de l'action au 31 mars :		Volatilité	Taux d'intérêt sans risque	Dividendes par action (en %)	Charge pour l'exercice clos au 31 mars (en millions d'€)	
			- 2009	- 2008				2009	2008
SARs n° 7									
Accordé le 1er décembre 2004 pour une durée de vie de l'option de 4 ans									
	€ 8,60	17 sept. 2007	€ 38,99	€ 68,66	43 %	1,7 %	2,99 %	(1)	11
SARs n° 8									
Accordé le 18 novembre 2005 pour une durée de vie de l'option de 4 ans									
	€ 22,45	27 sept. 2008	€ 38,99	€ 68,66	43 %	1,7 %	2,99 %	(2)	4
SARs notionnels *									
Accordé le 27 septembre 2005 pour une durée de vie de l'option de 4 ans									
	€ 17,88	27 sept. 2008	*		43 %	1,8 %	2,99 %	-	-
SARs n° 9									
Accordé le 28 septembre 2006 pour une durée de vie de l'option de 4 ans									
	€ 36,05	28 sept. 2009	€ 38,99	€ 68,66	43 %	1,8 %	2,99 %	(2)	3
SARs n° 10									
Accordé le 25 septembre 2007 pour une durée de vie de l'option de 4 ans									
	€ 73,42	24 sept. 2010	€ 38,99	€ 68,66	43 %	1,9 %	2,99 %	-	-
Total de la charge								(5)	18

* Les droits à plus-values du plan notionnel ont été octroyés au cours de € 17,88 et plafonnés à € 22,45.

Les droits à plus-value sont valorisés à la date d'attribution en utilisant un modèle binomial en prenant en compte les termes et modalités de ces instruments.

B. PAIEMENTS EN ACTIONS ATTRIBUÉS AUX SALARIÉS

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.

La charge correspondant aux attributions gratuites (€ 27 millions) a été comptabilisée avec une contrepartie directe en capitaux propres dès le 31 mars 2006.

La charge correspondant aux droits à plus-values est répartie sur la période d'acquisition des droits (profit de € 9 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2009 et charge de € 6 millions pour l'exercice précédent).

Alstom Sharing 2007

Ce plan d'épargne entreprise mis en œuvre au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008 a offert aux salariés du Groupe dans 19 pays la possibilité de devenir actionnaires d'ALSTOM à des conditions préférentielles.

Les formules proposées étaient les suivantes :

- Alstom Sharing Plus 2007 : cette offre permet aux salariés de participer à l'échéance de la période de blocage de leurs avoirs, à la performance positive des actions ALSTOM (effet de levier) ; et
- Alstom Sharing Classic : cette offre permet aux salariés de souscrire des actions ALSTOM à un prix décoté par rapport au cours de Bourse.

La charge générée par ce programme (€ 17 millions) a été enregistrée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 31 mars 2008.

Alstom Sharing 2009

En janvier 2009, le Groupe a annoncé le lancement d'un nouveau plan étendu à 22 pays et proposant les formules suivantes :

- *Two for One* 2009 : cette formule permet aux salariés de bénéficier d'une attribution d'actions gratuites à hauteur de leur apport personnel ; et

- ALSTOM Classic 2009 : cette offre a les mêmes caractéristiques que la formule Classic du plan 2007.

La charge de € 11 millions générée par ce programme et enregistrée dans le compte de résultat de l'exercice clos le 31 mars 2009 a été déterminée à partir des données suivantes :

- nombre d'actions créées : 1 229 928 ;
- moyenne des 20 cours précédant la date d'attribution : € 38,54 ; prix de souscription : € 30,84 ; taux d'intérêt sans risque : 2,7 %.

NOTE 24. PROVISIONS

(en millions d'€)	Au 31 mars 2008	Dotations	Reprises	Utilisations	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2009
Garanties	478	272	(142)	(140)	9	477
Litiges et réclamations	780	487	(425)	(138)	45	749
Provisions courantes ⁽¹⁾	1 258	759	(567)	(278)	54	1 226
Litiges fiscaux et risques ⁽²⁾	46	10	(4)	(7)	26	71
Restructurations ⁽³⁾	156	39	(25)	(53)	-	117
Autres provisions non courantes ⁽⁴⁾	301	88	(51)	(39)	(43)	256
Provisions non courantes	503	137	(80)	(99)	(17)	444
Total des provisions	1 761	896	(647)	(377)	37	1 670

(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
Provisions courantes ⁽¹⁾	1 512	522	(505)	(286)	15	1 258
Litiges fiscaux et risques ⁽²⁾	47	5	(7)	(6)	7	46
Restructurations ⁽³⁾	219	53	(44)	(63)	(9)	156
Autres provisions non courantes ⁽⁴⁾	283	85	(34)	(70)	37	301
Provisions non courantes	549	143	(85)	(139)	35	503
Total des provisions	2 061	665	(590)	(425)	50	1 761

(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) Les déclarations fiscales des entités du Groupe sont soumises au contrôle des autorités fiscales dans la plupart des juridictions dans lesquelles le Groupe réalise des opérations. Les redressements qui peuvent être notifiés à l'issue de ces contrôles peuvent ensuite faire l'objet de transactions avec les autorités concernées ou d'appels auprès des tribunaux compétents. Le Groupe considère qu'il dispose de solides moyens de défense, qu'il met en œuvre toutes les procédures légales à sa disposition pour prévenir tout dénouement défavorable et qu'il a constitué toutes les provisions nécessaires pour faire face aux décaissements jugés probables sur les procédures estimées défavorables.

(3) Provisions relatives à la mise en place principalement en Europe de plans de restructuration lancés au cours des derniers exercices.

(4) 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 € 17 millions au 31 mars 2009 contre € 20 millions au 31 mars 2008.

NOTE 25. ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS

VARIATION DE LA DETTE ACTUARIELLE

Mouvements de l'exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Dettes actuarielles en début d'exercice	(4 110)	(4 770)	(4 693)
Coût des services rendus	(68)	(69)	(84)
Cotisations des employés	(29)	(26)	(26)
Intérêts sur la dette actuarielle	(219)	(220)	(208)
Modifications de régime	1	(25)	(12)
Acquisitions/cessions de filiales	(1)	-	10
Réductions	-	2	3
Liquidations	74	57	-
(Pertes)/gains actuariels – dus à l'expérience	15	(52)	(60)
(Pertes)/gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses	293	345	42
Prestations versées	213	228	229
Changement de périmètre de la norme IAS 19	-	12	-
Écarts de change	163	408	29
Dettes actuarielles en fin d'exercice	(3 668)	(4 110)	(4 770)
<i>dont :</i>			
<i>Plans financés</i>	<i>(3 342)</i>	<i>(3 717)</i>	<i>(4 343)</i>
<i>Plans non financés</i>	<i>(326)</i>	<i>(393)</i>	<i>(427)</i>

VARIATION DE LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE

Mouvements de l'exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice	3 360	3 859	3 276
Rendements attendus des actifs	224	232	200
(Pertes)/gains actuariels dus à l'expérience sur actifs	(663)	(262)	99
Cotisations versées par le Groupe	146	110	433
Cotisations des employés	29	26	26
Acquisitions/cessions de filiales	-	-	3
Liquidations	(67)	(51)	-
Prestations versées	(148)	(171)	(172)
Changement de périmètre de la norme IAS 19	-	(12)	-
Écarts de change	(165)	(371)	(6)
Juste valeur des actifs de couverture en fin d'exercice	2 716	3 360	3 859

RAPPROCHEMENT DE LA COUVERTURE FINANCIÈRE AVEC LES ACTIFS ET PASSIFS RECONNUS AU BILAN

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Couverture financière	(952)	(750)	(911)
Gains non reconnus sur services passés	(10)	(11)	(24)
Incidence du plafonnement des actifs	(4)	(40)	(53)
Provision nette	(966)	(801)	(988)
<i>dont :</i>			
<i>Provisions pour engagements de retraite et assimilés</i>	<i>(970)</i>	<i>(818)</i>	<i>(999)</i>
<i>Excédents des actifs de couverture</i>	<i>4</i>	<i>17</i>	<i>11</i>

VARIATIONS DES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES ASSIMILÉS RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

L'évolution des gains et pertes actuariels et de l'incidence du plafonnement des actifs reconnus directement en capitaux propres est la suivante :

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Perte nette reconnue en capitaux propres à l'ouverture	(1 051)	(1 081)	(1 132)
Gains et pertes actuariels reconnus au cours de la période	(355)	26	84
Variation du plafonnement des actifs durant la période	36	4	(33)
Perte nette reconnue en capitaux propres à la clôture	(1 370)	(1 051)	(1 081)

ALLOCATION DES ACTIFS DE COUVERTURE

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	%	2008	%	2007	%
Actions	930	34,3	1 267	37,7	1 459	37,8
Obligations	1 412	52,0	1 619	48,2	1 968	51,0
Actifs immobiliers	215	7,9	310	9,2	332	8,6
Autres	159	5,8	164	4,9	100	2,6
Total	2 716	100	3 360	100	3 859	100

Les placements d'actifs de couverture sont réalisés distinctement pour chaque plan conformément aux dispositions statutaires, aux règlements des plans et aux décisions des organismes de gestion des pensions. Au 31 mars 2009, les actifs de couverture ne comprennent aucun titre du Groupe.

HYPOTHÈSES (TAUX MOYENS PONDÉRÉS)

Au 31 mars (en %)	2009	2008	2007
Taux d'actualisation	5,74	5,54	4,90
Taux d'augmentation des salaires	3,10	3,44	3,18
Taux de rendement attendu des placements	6,61	6,44	6,22

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 est basé sur les prévisions des marchés à long terme et prend en compte l'allocation des actifs de couverture de chaque fonds.

Le taux d'augmentation des coûts médicaux prévu est de 8,9 % au 31 mars 2009 puis diminue jusqu'à atteindre un taux ultime de 5,0 % à partir de 2017.

Une hausse de 50 points de base des taux d'actualisation réduirait la dette actuarielle du Groupe d'environ € 242 millions alors qu'une baisse de 50 points de base l'augmenterait d'environ € 249 millions.

ANALYSE DE LA CHARGE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS INSCRITE DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Coût des services rendus	(68)	(69)	(84)
Régimes à cotisations définies *	(144)	(121)	(106)
Résultat opérationnel	(212)	(190)	(190)
Pertes/gains actuariels des autres avantages à long terme	-	2	-
Amortissement du coût des services passés non reconnus	2	(10)	(7)
Réductions/liquidations de régimes	7	3	4
Autres produits (charges)	9	(5)	(3)
Intérêts de la dette actuarielle	(219)	(220)	(208)
Rendement attendu des actifs de couverture	224	232	200
Produits financiers (charges financières)	5	12	(8)
Total de la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés	(198)	(183)	(201)

* 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 2009 s'élève à € 355 millions (€ 292 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2008 et € 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 montant total des cotisations et prestations qui seront versées au titre des régimes à prestations définies et à cotisations définies au cours de l'exercice clos le 31 mars 2010 est estimé à € 300 millions, dont € 150 millions de cotisations au titre des régimes à prestations définies.

NOTE 26. DETTE FINANCIÈRE

Valeur inscrite au bilan (en millions d'€)	2009	2008	2007
Obligations remboursables en actions (composante dette)	-	1	3
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	273	828	1 677
Autres emprunts	261	202	126
Options et compléments de prix sur entités acquises ⁽²⁾	209	185	185
Instruments dérivés liés aux activités de financement	27	19	7
Intérêts courus	1	5	9
Emprunts	771	1 240	2 007
<i>Non courants</i>	65	664	1 922
<i>Courants</i>	706	576	85
Dettes sur contrats de location-financement	156	167	187
Dettes sur contrats de location de longue durée ⁽³⁾	429	520	628
Dettes sur contrats de location-financement	585	687	815
<i>Non courantes</i>	543	644	775
<i>Courantes</i>	42	43	40
Total dette financière	1 356	1 927	2 822

(1) En valeur nominale, l'en-cours des emprunts obligataires a évolué au cours des deux derniers exercices de la manière suivante :

Valeur nominale (en millions d'€)	Total	Date d'échéance		
		28 juillet 2008	13 mars 2009	3 mars 2010
En-cours au 31 mars 2007	1 700	370	530	800
Obligations rachetées et annulées	(866)	(121)	(369)	(376)
En-cours au 31 mars 2008	834	249	161	424
Obligations remboursées à échéance	(391)	(249)	(142)	-
Obligations rachetées et annulées	(168)	-	(19)	(149)
En-cours au 31 mars 2009	275	-	-	275
Taux d'intérêt nominal	-	Euribor 3M+ 0,85 %	Euribor 3M+ 2,20 %	6,25 %
Taux d'intérêt effectif au 31 mars 2009	-	-	-	7,16 %
Taux d'intérêt effectif au 31 mars 2008	-	5,20 %	6,80 %	7,16 %

(2) Au 31 mars 2009, la dette de € 209 millions inclut à hauteur de € 170 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 € 162 millions au 31 mars 2008 et € 153 millions en mars 2007 (voir Note 4).

(3) Cette dette est représentative des passifs afférents à un contrat de location de trains et équipements connexes (voir Notes 15 et 31).

NOTE 27. INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

A. INSTRUMENTS FINANCIERS PRÉSENTÉS DANS LES ÉTATS FINANCIERS

Les principaux passifs financiers du Groupe sont représentés par des emprunts et des dettes fournisseurs et comptes rattachés. L'objectif principal de ces passifs financiers est d'assurer le financement des activités opérationnelles.

Les prêts, créances clients et comptes rattachés ainsi que la trésorerie et les équivalents de trésorerie détenus par le Groupe sont générés directement par les activités opérationnelles.

Le Groupe est exposé aux risques de variations sur les taux de change et les taux d'intérêts, de crédit et de liquidité.

Les principales méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- 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 au 31 mars 2009

Au 31 mars 2009 (en millions d'€)	Valeur comptable inscrite au bilan	Valeur comptable des instruments non financiers	Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments ⁽¹⁾					Juste valeur
			JV par résultat	ADV	PCD au coût amorti	DER	Total	
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	66	39	-	27	-	-	27	27
Autres actifs non courants	529	4	-	-	525	-	525	525
Clients et comptes rattachés	3 873	-	-	-	3 873	-	3 873	3 873
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	2 773	1 309	-	-	1 122	342	1 464	1 464
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants, nets	15	-	5	-	-	10	15	15
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 943	-	-	-	2 943	-	2 943	2 943
Actif	10 199	1 352	5	27	8 463	352	8 847	8 847
Emprunts non courants	65	-	-	-	60	5	65	65
Dettes sur contrats de location-financement non courantes	543	-	-	-	543	-	543	543
Emprunts courants	706	-	-	-	684	22	706	711
Dettes sur contrats de location-financement courantes	42	-	-	-	42	-	42	42
Fournisseurs et comptes rattachés	3 866	-	-	-	3 866	-	3 866	3 866
Autres passifs courants	2 847	1 313	-	-	893	641	1 534	1 534
Passif	8 069	1 313	-	-	6 088	668	6 756	6 761

(1) JV par résultat signifie Juste Valeur par résultat, ADV signifie Actifs Disponibles à la Vente, PCD signifie Prêts, Créances et Dettes et DER signifie instruments DERivés.

Contribution au résultat financier pour la période close le 31 mars 2009

(en millions d'€)	JV par résultat	ADV	ADJE	PCD au coût amorti	DER	Total
Intérêts	4	-	-	-	25	29
<i>Produits d'intérêts</i>	4	-	-	-	103	107
<i>Charges d'intérêts</i>	-	-	-	-	(78)	(78)
Dividendes	-	4	-	-	-	4
Réévaluation à la juste valeur	-	(1)	-	-	-	(1)
Cessions	-	-	-	-	-	-
Résultat de change et divers	-	-	-	-	(16)	(16)
Résultat financier net de l'exercice clos le 31 mars 2009	4	3	-	-	9	16

Le montant inscrit en « résultat de change et divers » s'explique principalement par le déport/report sur des couvertures de transactions rattachées aux activités financières (voir Note 3.H) et des honoraires bancaires (voir Note 8).

Contribution au résultat opérationnel pour la période close la 31 mars 2009

Le résultat net de change comptabilisé dans le résultat opérationnel est négatif de € 5 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2009.

Il est principalement constitué de deux éléments :

- déports et reports attachés aux transactions remplissant les conditions requises pour l'application de la comptabilité de couverture ;
- variation de la juste valeur des instruments de couverture de flux futurs de trésorerie non éligibles à la comptabilité de couverture.

Contribution au bilan au 31 mars 2008

Au 31 mars 2008 (en millions d'€)	Valeur comptable inscrite au bilan	Valeur comptable des instruments non financiers	Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments ⁽¹⁾						Juste valeur
			JV par résultat	ADV	ADJE	PCD au coût amorti	DER	Total	
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	62	26	-	36	-	-	-	36	36
Autres actifs non courants	635	18	-	-	-	617	-	617	617
Clients et comptes rattachés	3 538	-	-	-	-	3 538	-	3 538	3 538
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	2 042	1 006	-	-	-	622	414	1 036	1 036
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants, nets	170	-	156	-	7	-	7	170	170
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 115	-	-	-	-	2 115	-	2 115	2 115
Actif	8 562	1 050	156	36	7	6 892	421	7 512	7 512
Emprunts non courants	664	-	-	-	-	664	-	664	672
Dettes sur contrats de location-financement non courantes	644	-	-	-	-	644	-	644	644
Emprunts courants	576	-	-	-	-	557	19	576	578
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	1 199	-	-	-	1 107	222	1 329	1 329
Passif	7 587	1 199	-	-	-	6 147	241	6 388	6 398

(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 DERivés.

Contribution au résultat financier pour la période close le 31 mars 2008

(en millions d'€)	JV par résultat	ADV	ADJE	PCD au coût amorti	DER	Total
Intérêts	11	-	-	(70)	-	(59)
<i>Produits d'intérêts</i>	11	-	-	79	-	90
<i>Charges d'intérêts</i>	-	-	-	(149)	-	(149)
Dividendes	-	4	-	-	-	4
Réévaluation à la juste valeur	(1)	-	-	-	-	(1)
Cessions	6	-	1	-	-	7
Résultat de change et divers	-	-	-	(32)	-	(32)
Résultat financier net de l'exercice clos le 31 mars 2008	16	4	1	(102)	-	(81)

Contribution au résultat opérationnel pour la période close le 31 mars 2008

Le résultat net de change comptabilisé dans le résultat opérationnel est positif de € 14 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2008.

Contribution au bilan au 31 mars 2007

Au 31 mars 2007 (en millions d'€)	Valeur comptable inscrite au bilan	Valeur comptable des instruments non financiers	Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments ⁽¹⁾						Juste valeur
			JV par résultat	ADV	ADJE	PCD au coût amorti	DER	Total	
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	34	4	-	30	-	-	-	30	30
Autres actifs non courants	812	11	-	-	-	801	-	801	801
Clients et comptes rattachés	2 886	-	-	-	-	2 886	-	2 886	2 886
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	1 494	937	-	-	-	400	157	557	557
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants, nets	197	-	175	-	18	-	4	197	197
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 907	-	992	-	-	915	-	1 907	1 907
Actif	7 330	952	1 167	30	18	5 002	161	6 378	6 378
Emprunts non courants	1 922	-	-	-	-	1 922	-	1 922	2 003
Dettes sur contrats de location-financement non courantes	775	-	-	-	-	775	-	775	775
Emprunts courants	85	-	-	-	-	78	7	85	85
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	1 027	-	-	-	697	90	787	787
Passif	7 612	1 027	-	-	-	6 488	97	6 585	6 666

(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 DERivés.

Contribution au résultat financier pour la période close le 31 mars 2007

(en millions d'€)	JV par résultat	ADV	ADJE	PCD au coût amorti	DER	Total
Intérêts	6	-	-	(87)	-	(81)
<i>Produits d'intérêts</i>	6	-	-	77	-	83
<i>Charges d'intérêts</i>	-	-	-	(164)	-	(164)
Dividendes	-	2	-	-	-	2
Réévaluation à la juste valeur	4	-	-	-	-	4
Cessions	1	-	-	-	-	1
Résultat de change et divers	-	-	-	(29)	-	(29)
Résultat financier de l'exercice clos le 31 mars 2007	11	2	-	(116)	-	(103)

Contribution au résultat opérationnel pour la période close le 31 mars 2007

Le résultat net de change comptabilisé dans le résultat opérationnel est positif de € 18 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2007.

B. GESTION DU RISQUE DE CHANGE
Dettes financières

L'analyse de la dette financière par devise et en valeur nominale est la suivante :

Au 31 mars en valeur nominale (en millions d'€)	2009	2008	2007
Euro	700	1 153	2 020
Dollar américain	8	24	40
Livre sterling	443	541	647
Autres devises	209	218	137
Dette financière	1 360	1 936	2 844

La dette libellée en GBP s'explique essentiellement par l'opération de location à long-terme de train, dont London Underground est partie prenante. Cette dette de € 429 millions est contrebalancée par des créances à long terme de même maturité également libellées en livres sterling qui sont comptabilisées en autres actifs non courants (voir Notes 15, 26 et 30).

Opérations

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe s'expose à des risques de change sur les appels d'offres remis en devises étrangères, les contrats attribués et sur tous les décaissements futurs libellés en devises étrangères. Les principales devises sur lesquelles le Groupe a été exposé de façon significative au cours de l'exercice clos le 31 mars 2009 sont le franc suisse et le dollar américain.

Pendant la période d'appel d'offres, en fonction de la probabilité d'obtention du contrat et des conditions de marché, le Groupe couvre généralement une partie des offres en utilisant des options ou, si possible, des polices d'assurance exportation. Une fois le contrat signé, le Groupe utilise des contrats à terme pour couvrir son exposition durant la réalisation du contrat (soit comme seuls instruments de couverture, soit comme compléments aux polices d'assurance exportation).

Le Groupe impose à toutes ses entités opérationnelles d'utiliser des contrats à terme pour éliminer le risque de change sur toute vente ou achat supérieur à € 100 000. 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 est inscrite au bilan comme suit :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2009		Au 31 mars 2008		Au 31 mars 2007	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Instruments dérivés rattachés à une couverture de juste valeur	318	650	369	221	151	90
Instruments dérivés rattachés à une couverture de flux de trésorerie	28	15	-	-	-	-
Instruments dérivés rattachés à une couverture d'investissement net	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	6	3	52	20	6	-
Total	352	668	421	241	157	90

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 des exercices clos au 31 mars 2009 et 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 américain et du franc suisse. Certains instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture ainsi que la non-couverture de certains éléments monétaires expliquent cette sensibilité.

	Cours du dollar américain		Cours du franc suisse	
	Variation	Incidence sur le résultat avant impôt	Variation	Incidence sur le résultat avant impôt
Exercice clos le 31 mars 2009	10 %	(1)	5 %	4
	(10 %)	1	(5 %)	(4)
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 %)	-

C. GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Le Groupe ne met pas en œuvre de politique de gestion active 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.

Au 31 mars (montants inscrits au bilan, en millions d'€)	2009	2008	2007
Actifs financiers à taux variable	2 965	2 288	2 140
Actifs financiers à taux fixe	481	572	665
Actifs financiers	3 446	2 860	2 805
Dettes financières à taux variable	(12)	(461)	(949)
Dettes financières à taux fixe, engagements sur options et compléments de prix	(1 344)	(1 466)	(1 873)
Dettes financières	(1 356)	(1 927)	(2 822)
Position nette à taux variable avant swaps	2 953	1 827	1 191
Position nette à taux fixe avant swaps	(863)	(894)	(1 208)
Position nette totale avant couverture	2 090	933	(17)
Position nette à taux variable après swaps	2 953	1 827	991
Position nette à taux fixe après swaps	(863)	(894)	(1 008)
Position nette après couverture	2 090	933	(17)

L'analyse de sensibilité est réalisée sur la base de la position nette de trésorerie après couverture au 31 mars 2009, en prenant l'hypothèse que cette position reste constante sur une année.

En l'absence d'instruments de couverture de taux les effets de l'augmentation ou de la diminution des taux d'intérêt sont symétriques : une augmentation des taux d'intérêt de 1 % améliorerait le résultat financier net de € 30 millions alors qu'une diminution le détériorerait pour le même montant.

D. GESTION DU RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque de perte financière, consécutif au non-respect par un tiers de son engagement d'honorer une dette. Le Groupe est exposé au risque de crédit du fait de ses activités opérationnelles (principalement au travers des créances clients) et de par ses activités financières au travers des dépôts, des contrats de couverture de change et des autres instruments financiers contractés avec des banques et des institutions financières.

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 la contrepartie : l'exposition maximale est égale à la valeur comptable de ces instruments.

Risque lié à la trésorerie et équivalents de trésorerie

Le risque de crédit lié aux soldes en banques et dans les institutions financières est géré de façon centralisée par le service Trésorerie du Groupe conformément à la stratégie du Groupe. Au 31 mars 2009 et au 31 mars 2008, la trésorerie et les équivalents de trésorerie 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 juridiques 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, peuvent être conditionnés à la réalisation de bénéfices ou être sujets à d'autres restrictions. Parmi ces limitations, peuvent être mentionnées les réglementations locales relatives à l'assistance financière et les lois sur les bénéfices des sociétés.

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 € 342 millions et € 238 millions au 31 mars 2009 et au 31 mars 2008.

E. GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITÉ

Critères financiers

Au 31 mars 2009, 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. Cette facilité qui n'est pas utilisée au 31 mars 2009 est soumise aux critères financiers suivants, basés sur des données consolidées :

Critères financiers	Couverture minimale des frais financiers (a)	Endettement total maximal (en millions d'€) (b)	Ratio maximal d'endettement net total (c)
De mars 2009 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. Ce critère ne s'applique pas depuis que le Groupe est générateur d'intérêts.

(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. Ce critère a cessé de s'appliquer depuis que le Groupe est noté « Investment Grade ».

(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 2009 est de (1,2) ((0,7) au 31 mars 2008).

Flux de trésorerie

Le Groupe a pour objectif de maintenir un niveau élevé de liquidités. Un outil de planification des flux de trésorerie courants est utilisé pour répondre aux besoins du Groupe en matière de liquidités. Le Groupe considère qu'en raison de la situation positive de trésorerie au 31 mars 2009, la publication des échéances de liquidités à moins d'un an n'est pas utile et présente donc son échéancier sur une base annuelle.

Les tableaux suivants présentent le montant non actualisé des paiements en principal et intérêts de tous les instruments financiers détenus au 31 mars 2009 et au 31 mars 2008.

Les données prévisionnelles représentatives de futurs actifs ou passifs ne sont pas indiquées. Les montants libellés en devises sont convertis au cours de clôture. Les versements d'intérêts à taux variable sont calculés en utilisant les derniers taux d'intérêt disponibles à la date de clôture. Les actifs et passifs pouvant faire l'objet de règlement à tout moment sont toujours affectés à l'échéance la plus proche.

Instruments financiers détenus au 31 mars 2009

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans la trésorerie nette au 31 mars 2009

Flux des exercices clos le 31 mars (en millions d'€)	Valeur comptable	2010		2011		2012-14		2015 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs non courants	449	-	20	-	23	-	75	-	331
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants, nets	15	-	15	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 943	29	2 943	-	-	-	-	-	-
Actifs	3 407	29	2 978	-	23	-	75	-	331
Emprunts non courants	(65)	(1)	-	(1)	(16)	(1)	(23)	-	(26)
Dettes sur contrats de location-financement non courantes	(543)	-	-	-	(46)	-	(114)	-	(383)
Emprunts courants	(706)	(22)	(706)	-	-	-	-	-	-
Dettes sur contrats de location-financement courantes	(42)	-	(42)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(1 356)	(23)	(748)	(1)	(62)	(1)	(137)	-	(409)
Trésorerie nette	2 051	6	2 230	(1)	(39)	(1)	(62)	-	(78)

Flux de trésorerie issus des instruments dérivés au 31 mars 2009

Flux des exercices clos le 31 mars (en millions d'€)	Valeur comptable	2010		2011		2012-14		2015 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	342	-	236	-	65	-	41	-	-
Actifs	342	-	236	-	65	-	41	-	-
Autres passifs courants	(641)	-	(376)	-	(138)	-	(120)	-	(7)
Passifs	(641)	-	(376)	-	(138)	-	(120)	-	(7)
Instruments dérivés	(299)	-	(140)	-	(73)	-	(79)	-	(7)

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans les autres actifs et passifs financiers au 31 mars 2009

Flux des exercices clos le 31 mars (en millions d'€)	Valeur comptable	2010		2011		2012-14		2015 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	27	-	-	-	-	-	-	-	27
Autres actifs non courants	76	1	36	-	9	-	-	-	31
Clients et comptes rattachés	3 873	-	3 873	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	1 122	-	1 122	-	-	-	-	-	-
Actifs	5 098	1	5 031	-	9	-	-	-	58
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 866)	-	(3 866)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs courants	(893)	-	(893)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(4 759)	-	(4 759)	-	-	-	-	-	-
Autres actifs et passifs financiers	339	1	272	-	9	-	-	-	58

Instruments financiers détenus au 31 mars 2008

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans la trésorerie nette au 31 mars 2008

Flux des exercices clos le 31 mars (en millions d'€)	Valeur comptable	2009		2010		2011-2013		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, nets	170	7	170	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 115	85	2 115	-	-	-	-	-	-
Actifs	2 831	92	2 305	-	23	-	94	-	409
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)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(1 927)	(52)	(619)	(29)	(688)	-	(154)	-	(472)
Trésorerie nette	904	40	1 686	(29)	(665)	-	(60)	-	(63)

Flux de trésorerie issus des instruments dérivés au 31 mars 2008

Flux des exercices clos le 31 mars (en millions d'€)	Valeur comptable	2009		2010		2011-2013		2014 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	414	-	310	-	74	-	30	-	-
Actifs	414	-	310	-	74	-	30	-	-
Autres passifs courants	(222)	-	(182)	-	(26)	-	(14)	-	-
Passifs	(222)	-	(182)	-	(26)	-	(14)	-	-
Instruments dérivés	192	-	128	-	48	-	16	-	-

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans les autres actifs et passifs financiers au 31 mars 2008

Flux des exercices clos le 31 mars (en millions d'€)	Valeur comptable	2009		2010		2011-2013		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	622	-	622	-	-	-	-	-	-
Actifs	4 267	-	4 179	-	-	-	32	-	56
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 132)	-	(3 132)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs courants	(1 107)	-	(1 107)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(4 239)	-	(4 239)	-	-	-	-	-	-
Autres actifs et passifs financiers	28	-	(60)	-	-	-	32	-	56

F. RELATIONS DE COUVERTURE QUALIFIÉES DE COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE

Variations des gains et pertes sur couverture de flux de trésorerie enregistrés directement en capitaux propres au cours de l'exercice

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008
Début de période	-	-
Augmentation	24	-
Transfert en compte de résultat - résultat opérationnel	-	-
Transfert en compte de résultat - résultat financier	1	-
Transfert en besoin en fonds de roulement	-	-
Fin de période	25	-

Le principal instrument de couverture en cours au 31 mars 2009 et qualifié de couverture de flux de trésorerie est un achat à terme de CHF 945 millions venant à échéance en septembre 2009.

NOTE 28. AUTRES PASSIFS COURANTS

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Charges de personnel	810	751	652
Impôt sur les sociétés	151	123	105
Autres taxes	292	287	248
Produits constatés d'avance	44	14	-
Autres dettes	554	619	526
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles (voir Note 27)	641	222	90
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet de couverture	355	512	193
Autres passifs courants	2 847	2 528	1 814

NOTE 29. FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2009	2008	2007
Frais de personnel	3 336	2 983	2 778
Charges sociales	862	715	680
Charge de retraites et avantages assimilés (voir Note 25)	198	183	201
Coûts liés aux paiements fondés sur des actions (voir Note 23)	25	60	30
Total des frais de personnel	4 421	3 941	3 689

Au 31 mars	2009	2008	2007
Effectifs des sociétés consolidées à la fin de l'exercice			
Ingénieurs et cadres	32 001	27 943	24 721
Autres employés	39 510	39 981	41 848
Effectifs totaux	71 511	67 924	66 569

NOTE 30. PASSIFS ÉVENTUELS ET CONTENTIEUX

A. PASSIFS ÉVENTUELS

Obligations commerciales

Les obligations contractuelles du Groupe envers ses clients peuvent faire l'objet de garanties délivrées par des banques ou des sociétés d'assurance. Ces garanties peuvent couvrir aussi bien des passifs déjà inscrits au bilan que des passifs éventuels.

Au 31 mars 2009, le Groupe dispose, d'une part, d'une ligne syndiquée et confirmée de cautions de € 8 milliards jusqu'en 2010 et, d'autre part, de lignes de cautions locales non confirmées dans de nombreux pays pour un montant total de € 13,5 milliards.

L'en-cours de cautions disponible au titre de la ligne syndiquée s'élève à € 2,4 milliards au 31 mars 2009 (contre € 2,0 milliards au 31 mars 2008). L'émission de nouvelles cautions en utilisant cette ligne est soumise au respect des critères financiers décrits en Note 27.E. L'en-cours de cautions disponible au titre des lignes locales s'élève à € 5,1 milliards au 31 mars 2009.

Au 31 mars 2009, l'en-cours total des garanties sur contrats délivrées par les banques et les sociétés d'assurance s'élève à € 14,0 milliards contre € 12,4 milliards au 31 mars 2008.

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.

Financement des ventes

Le Groupe a délivré, jusqu'en 2003, des garanties à des institutions financières ayant accordé des financements à des clients du Groupe, acheteurs de navires ou d'équipements ferroviaires.

Transport

Au 31 mars 2009, l'en-cours des garanties octroyées au titre du financement des ventes s'élève à € 237 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 € 47 millions au 31 mars 2009, € 40 millions au 31 mars 2008, € 47 millions au 31 mars 2007) ;
- un en-cours de £ 177 millions (soit une contre-valeur de € 190 millions au 31 mars 2009, € 222 millions au 31 mars 2008 et € 260 millions au 31 mars 2007) au titre de garanties données dans le cadre d'une location de longue durée d'équipements exploités 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 de reprise minimale des rames et équipements connexes 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 € 429 millions sur contrats de location à long terme (voir Note 26).

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.

B. CONTENTIEUX

Contentieux dans le cadre des activités courantes du Groupe

Dans le cadre de son activité courante, le Groupe est engagé dans plusieurs contentieux principalement liés à des contrats. Ces procédures en matière contractuelle, qui concernent souvent des demandes d'indemnisation pour retard d'exécution ou pour des travaux complémentaires, sont fréquentes dans les domaines d'activité du Groupe, particulièrement pour des projets à long terme importants. 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 dépasser € 300 millions pour un contentieux particulier en Inde.

Certaines actions judiciaires engagées contre le Groupe ne font pas l'objet d'une demande d'indemnisation chiffrée au début de la procédure. 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 correspondre à une estimation fiable 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.

Allégations de pratiques anticoncurrentielles

Équipement GIS

En avril 2006, à la suite d'investigations commencées en 2004, la Commission européenne a engagé une procédure contre Alstom, ainsi que contre un certain nombre d'autres sociétés, sur le fondement d'allégations de pratiques anticoncurrentielles concernant la vente d'appareillage de commutation à isolation gazeuse (« équipement GIS ») produit par l'ancien Secteur T&D d'Alstom cédé à AREVA en janvier 2004. 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. L'audience s'est tenue le 24 mars 2009 et la date de la décision n'est pas encore connue.

À la suite de la décision de la Commission européenne du 24 janvier 2007 visée ci-dessus, National Grid a entamé le 17 novembre 2008 une action civile devant la Cour de Londres (*High Court of Justice*) aux fins d'obtention de dommages et intérêts contre les constructeurs européens d'équipement GIS, dont Alstom et certaines de ses filiales. National Grid prétend avoir subi un préjudice global de € 268,3 millions du fait qu'il a payé l'équipement GIS à des tarifs trop élevés compte tenu des supposées ententes anticoncurrentielles. Alstom a d'ores et déjà déposé une demande de sursis à statuer, dans l'attente de l'épuisement des recours devant les juridictions européennes et s'est réservé le droit de contester le dossier au fond.

Transformateurs électriques

Le 11 décembre 2008, la Commission européenne a confirmé avoir envoyé une communication de griefs à un certain nombre de fabricants de transformateurs électriques, dont Alstom, portant sur des allégations de pratiques anticoncurrentielles. Alstom conteste la matérialité des faits allégués.

Compte tenu du caractère discrétionnaire du pouvoir reconnu à la Commission européenne en matière de détermination des amendes en droit de la concurrence, le risque encouru au titre de cette procédure ne peut pas être déterminé avec précision.

Procédure en Allemagne

Le Groupe a reçu une communication de griefs de la commission fédérale de la concurrence en Allemagne (« BKA ») le 22 décembre 2008, alléguant des violations de la loi allemande en matière de concurrence sur le marché des chaudières pour centrales alimentées au lignite. Après une réponse à cette communication de griefs, puis un examen de cette réponse par le BKA, celui-ci pourrait prononcer une amende maximum correspondant à trois fois le montant des revenus supplémentaires obtenus du fait de ces violations, plus € 0,5 million. Le Groupe a l'intention de contester ce cas.

Allégations de paiements illicites

Certains employés du Groupe (actuels ou anciens) ont fait l'objet ou font actuellement l'objet d'enquêtes concernant des allégations de paiement illicites dans certains pays. Des procédures ont notamment été ouvertes par les autorités suisses et françaises pour des allégations de corruption. Certaines de ces procédures peuvent se traduire par des amendes pour le Groupe ou l'exclusion de filiales du Groupe des procédures de marchés publics dans les pays concernés pour une durée déterminée.

Recours collectifs aux États-Unis

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 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, celles dirigées contre les responsables ou dirigeants actuels du Groupe et celles émanant 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. Le Groupe a contesté l'inclusion dans la procédure des personnes résidant hors des États-Unis et le tribunal fédéral a décidé le 28 août 2008 d'exclure de la procédure les actionnaires français vis-à-vis de tous les défendeurs et de ne pas inclure les actionnaires résidant aux Pays-Bas et en Angleterre vis-à-vis d'Alstom. Cette décision, qui réduit les indemnités potentielles liées à cette procédure, n'a pas fait l'objet d'appel et est donc définitive. La procédure de production de documents dite « discovery phase » se poursuit.

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, il ne peut pas assurer qu'il n'y aura pas d'issue défavorable qui aurait un effet significatif négatif sur son activité, ses résultats et sa situation financière.

Amiante

En France, certaines des filiales du Groupe font l'objet de procédures civiles relatives à l'utilisation de l'amiante. Ces procédures sont engagées par certains de leurs employés ou anciens employés, en vue d'obtenir une décision constatant la responsabilité pour faute inexcusable de ces filiales, 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. Une filiale française du Groupe a par ailleurs été condamnée à une amende de € 75 000 pour infraction à la législation sur la protection des travailleurs contre les poussières d'amiante.

Aux États-Unis, des filiales du Groupe font 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 relatifs à une prétendue cession frauduleuse liée à CE contre différentes entités Alstom et ABB, à la suite de l'acquisition des activités de production d'énergie d'ABB. Le plan de mise sous protection judiciaire de CE auprès du tribunal des faillites aux États-Unis a pris effet le 21 avril 2006. Aux termes de ce plan, Alstom considère être protégé contre les plaintes actuelles ou futures liées à l'amiante.

Le Groupe fait de plus l'objet aux États-Unis de 5 autres procédures judiciaires relatives à l'amiante, qui concernent 460 plaignants au 31 mars 2009. Ces procédures comprennent à la fois des réclamations sans lien avec l'acquisition des activités de production d'énergie d'ABB et d'autres qui sont liées à cette acquisition mais pour lesquelles les demandes ne fournissent pas de détail suffisant pour apprécier si la clause d'indemnisation d'ABB s'applique ou non. Les arguments développés par les demandeurs sont très généraux et en conséquence, difficiles à évaluer à ce stade de la procédure. Le Groupe considère qu'il dispose de défenses solides et dans de nombreux cas fait valoir ses droits à indemnisation. 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.

Le Groupe estime qu'en France et aux États-Unis, les cas où il aurait à supporter les conséquences financières de telles procédures ne représentent pas un risque significatif. Bien que l'issue de l'ensemble des affaires en cours liées à l'amiante décrites ci-dessus ne puisse être prévue avec une certitude raisonnable, le Groupe considère que celles-ci 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 ou que des cas nouveaux n'auront pas d'effets défavorables significatifs sur sa situation financière.

Enquête de la SEC

Alstom et certaines de ses filiales ainsi que certains anciens dirigeants et employés ont fait l'objet d'une enquête 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. En 2008, la SEC a notifié aux personnes physiques concernées que l'enquête était abandonnée. Cette affaire est close.

Le Groupe estime qu'il n'existe aucune autre affaire en cours, qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur les états financiers consolidés.

NOTE 31. ENGAGEMENTS DE LOCATION

(en millions d'€)	Total	Échéance des redevances		
		Inférieure à 1 an	de 1 à 5 ans	Supérieure à 5 ans
Location de longue durée ⁽¹⁾	429	20	98	311
Locations financement	189	28	80	81
Locations simples	214	40	108	66
Total au 31 mars 2009	832	88	286	458
Location de longue durée ⁽¹⁾	520	20	117	383
Locations financement	206	30	86	90
Locations simples	217	19	124	74
Total au 31 mars 2008	943	69	327	547
Location de longue durée ⁽¹⁾	628	19	103	506
Locations financement	245	31	98	116
Locations simples	233	19	129	85
Total au 31 mars 2007	1 106	69	330	707

(1) Engagement afférent à un contrat de location des trains et équipements connexes (voir Note 30).

NOTE 32. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires dus aux Commissaires aux comptes au titre des deux derniers exercices ont été les suivants :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2009				Exercice clos le 31 mars 2008			
	Ernst & Young et Autres		Deloitte & Associés		Ernst & Young et Autres		Deloitte & Associés	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	9,6	90	8,6	81	9,7	87	8,5	82
- ALSTOM	1,2	11	1,2	11	1,2	11	1,3	13
- Entités intégrées globalement	8,4	78	7,4	70	8,5	76	7,2	72
Autres diligences et prestations directement liées à la mission de commissariat aux comptes	0,8	7	1,7	16	1,3	10	1,5	14
- ALSTOM	-	-	-	-	-	-	0,1	1
- Entités intégrées globalement	0,8	7	1,7	16	1,3	10	1,4	13
Sous-total	10,4	97	10,3	97	11,0	97	10,0	96
Prestations juridiques, fiscales et sociales	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,4	4
Autres prestations	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,4	4
Total	10,7	100	10,6	100	11,3	100	10,4	100

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 2009, 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 2009, 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 DES 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 à la date du 31 mars 2009.

Exercice clos le 31 mars (en milliers d'€)	2009	2008	2007
Rémunérations	6 694	7 613	7 366
Rémunération fixe	3 225	3 613	3 633
Rémunération variable	2 800	3 414	3 209
Avantages en nature	24	39	39
Engagements de retraite et avantages assimilés	107	118	120
Jetons de présence ⁽¹⁾	538	429	365
Autres avantages	4 178	4 745	4 187
Engagements de retraite et avantages assimilés	681	1 491	1 783
Paievements fondés sur des actions ⁽²⁾	3 497	3 254	2 404
Total	10 872	12 358	11 553

(1) Le Président-Directeur Général a renoncé à percevoir des jetons de présence à compter du 1^{er} 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

Le Groupe n'a pas identifié d'événement postérieur à la clôture qui devrait être mentionné.

NOTE 35. PRINCIPALES SOCIÉTÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sont énumérées ci-après les principales sociétés du Groupe répondant aux critères suivants : principales sociétés holdings et/ou chiffre d'affaires supérieur à € 100 millions au 31 mars 2009. La liste complète des sociétés consolidées est disponible sur demande au Siège du Groupe.

Société mère

Société	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM SA	France	-	Société mère

Sociétés holdings

Sociétés	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM Deutschland AG	Allemagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM España IB SA Holding	Espagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Inc	États-Unis	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Holdings SA	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Holdings	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Spa	Italie	100 %	Intégration globale
ALSTOM NV	Pays-Bas	100 %	Intégration globale
ALSTOM UK Holdings Ltd	Royaume-Uni	100 %	Intégration globale
ALSTOM (Switzerland) Ltd	Suisse	100 %	Intégration globale

Sociétés opérationnelles

Sociétés	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM S&E Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Energy Recovery GmbH	Allemagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Service GmbH	Allemagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM LHB GmbH & VGT GmbH	Allemagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Systems GmbH	Allemagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Limited (Australia)	Australie	100 %	Intégration globale
ALSTOM Belgium SA	Belgique	100 %	Intégration globale
ALSTOM Brasil Energia e Transporte Ltda	Brésil	100 %	Intégration globale
ALSTOM Hydro Energia Brasil Ltda	Brésil	100 %	Intégration globale
ALSTOM Canada Inc.	Canada	100 %	Intégration globale
Wuhan Boiler Co	Chine	51 %	Intégration globale
Tianjin ALSTOM Hydro Co. Ltd	Chine	99 %	Intégration globale
ALSTOM Power Service (Arabia) Fze	Emirats arabes unis	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power SA	Espagne	100 %	Intégration globale
Ecotecnia Energias renovables SL	Espagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Transporte SA	Espagne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Transportation Inc.	États-Unis	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Inc.	États-Unis	100 %	Intégration globale
AP Com Power Inc.	États-Unis	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Hydraulique	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Turbomachines	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Service	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Centrales	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Transport SA	France	100 %	Intégration globale
ALSTOM Projects India Ltd	Inde	68 %	Intégration globale
ALSTOM Power Italia Spa	Italie	100 %	Intégration globale
ALSTOM Ferrovaria S.p.A	Italie	100 %	Intégration globale
ALSTOM K.K.	Japon	100 %	Intégration globale
Cerrey-Babcock & Wilcox	Mexique	25 %	Mise en équivalence
ALSTOM Norway AS	Norvège	100 %	Intégration globale
ALSTOM Transport BV	Pays-Bas	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Nederland B.V.	Pays-Bas	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Sp.z o.o.	Pologne	100 %	Intégration globale
ALSTOM Ltd	Royaume-Uni	100 %	Intégration globale
ALSTOM Power Sweden AB	Suède	100 %	Intégration globale
AP O&M Ltd.	Suisse	100 %	Intégration globale
ALSTOM (Switzerland) Ltd	Suisse	100 %	Intégration globale

Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 mars 2009

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 2009, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société ALSTOM, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

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 d'exercice professionnel 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 vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés 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.B de l'annexe aux comptes consolidés de la société ALSTOM qui expose le changement de méthode, suite à l'application de l'interprétation IFRIC 14 de la norme IAS 19 « Actifs de régimes à prestations définies et obligations de financement minimum et leur interaction ». Cette application n'a pas d'incidence sur les comptes consolidés.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes consolidés au 31 mars 2009 ont été réalisées dans un contexte où les perspectives économiques sont difficiles à appréhender. C'est dans ce contexte que conformément aux dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance :

- Comme indiqué dans la Note 12 de l'annexe, ALSTOM a procédé à un 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 approuvés par la Direction. Nous avons apprécié les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation et examiné les hypothèses retenues et les plans stratégiques justifiant l'absence de perte de valeur des goodwill au 31 mars 2009 et nous avons procédé à l'appréciation de leur caractère raisonnable.
- Comme indiqué dans la Note 9 de l'annexe, ALSTOM a constaté au 31 mars 2009 un solde net d'impôts différés actifs de € 942 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 qui sous-tendent la comptabilisation de ces impôts différés.
- ALSTOM 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, dans le contexte de crise financière actuelle, ainsi qu'à vérifier que la Note 25 fournit une information appropriée.
- Ainsi que l'indiquent les Notes 3.B, 3.C, 24 et 30 de l'annexe, ALSTOM 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 le processus mis en place par ALSTOM 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 au 31 mars 2009, 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 à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine, le 05 mai 2009

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	2009	2008	2007
Redevances et autres produits d'exploitation		137	85	77
Frais administratifs et autres charges d'exploitation		(32)	(23)	(39)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1)	(3)	(3)
Résultat d'exploitation	(3)	104	59	35
Reprise sur amortissements et provisions		-	-	2 608
Autres intérêts et produits assimilés		112	180	196
Dotations aux amortissements et aux provisions		(6)	(18)	(18)
Intérêts et charges assimilées		(40)	(112)	(142)
Résultat financier	(4)	66	50	2 644
Résultat courant		170	109	2 679
Résultat exceptionnel		-	(1)	(7)
Impôts sur les bénéfices	(5)	68	72	29
Résultat net de l'exercice		238	180	2 701
<i>Total des produits</i>		249	264	2 874
<i>Total des charges</i>		(11)	(84)	(173)

Bilans

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	Note	2009	2008	2007
Actif				
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles	(6)	2	3	5
Immobilisations financières				
Titres de participation	(7)	9 216	9 216	9 217
Créances rattachées à des participations	(7)	2 738	3 149	3 865
Total actif immobilisé		11 956	12 368	13 087
Actif circulant				
Créances	(8)	16	53	29
Comptes de régularisation	(9)	6	15	33
Total actif circulant		22	68	62
Total actif		11 978	12 436	13 149

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	Note	2009	2008	2007
Passif				
Capitaux propres				
Capital		2 014	1 982	1 941
Primes d'émission, de fusion, d'apport		414	370	280
Réserve légale		198	194	193
Réserve indisponible		2	11	9
Réserve générale		7 491	7 489	5 491
Report à nouveau		1 212	1 262	673
Résultat de l'exercice		238	180	2 701
Total capitaux propres	(10)	11 569	11 488	11 288
Obligations remboursables en actions	(11)	-	49	80
Provisions pour risques et charges	(12)	44	44	44
Dettes				
Emprunts obligataires	(13)	276	840	1 709
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	(14)	4	12	7
Dettes fiscales et sociales	(14)	85	2	3
Autres dettes		-	1	18
Total dettes		365	855	1 737
Total passif		11 978	12 436	13 149

Notes annexes aux comptes sociaux

NOTE 1. BASE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES ANNUELS

Les comptes arrêtés au 31 mars 2009 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 2008.

NOTE 2. DESCRIPTION DES MÉTHODES COMPTABLES

A. TITRES DE PARTICIPATION

La valeur brute des titres est constituée par leur 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 et de l'actif réestimé. Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée.

B. CAPITAL SOCIAL

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 POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions représentent des passifs dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés 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

La société est société-mère d'un groupe d'intégration fiscale français incluant ALSTOM Holdings et plusieurs filiales françaises 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. La société 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 (€ 137 millions) constituent les 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 (€ 2 465 617 pour l'exercice clos le 31 mars 2009) et les

jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration (€ 538 500).

Les dotations aux amortissements et aux provisions comprennent la charge d'amortissement sur frais d'augmentation de capital (€ 1 million).

NOTE 4. RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'élève à € 66 millions et s'analyse principalement comme suit :

- produits d'intérêts de € 112 millions générés par l'avance faite à ALSTOM Holdings (voir Note 7) ;
- charges d'intérêts de € 36 millions sur emprunts obligataires et autres dettes financières ;
- primes de € 2 millions versées aux détenteurs des obligations rachetées et annulées au cours de l'exercice ;
- dotation aux amortissements de € 7 millions sur les frais d'émission d'emprunts et de primes de remboursement.

NOTE 5. IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Le produit d'impôt de € 68 millions se décompose entre :

- un produit de € 72 millions au titre de l'intégration fiscale ; et
- une charge de € 4 millions au titre de retenues à la source acquittées hors de France.

En l'absence d'intégration fiscale, une charge d'impôt de € 59 millions aurait été constatée au 31 mars 2009.

NOTE 6. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	Acquisitions/Cessions	Amortissements/Dépréciation	2009
Frais d'enregistrement de la marque				
Valeur brute	2	-	-	2
Dépréciation	-	-	-	-
Valeur brute	2	-	-	2
Frais d'augmentation de capital				
Valeur brute	11	-	-	11
Amortissement	(10)	-	(1)	(11)
Valeur nette	1	-	(1)	-
Total des immobilisations incorporelles	3	-	(1)	2

NOTE 7. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

La seule filiale détenue par la société est ALSTOM Holdings qui, elle-même, détient les filiales opérationnelles du Groupe Alstom.

Les immobilisations financières comprennent les titres ALSTOM Holdings à hauteur de € 9 216 millions et les créances rattachées à cette participation pour € 2 738 millions, dont € 1 million au titre des intérêts courus.

Au 31 mars 2009, la société a réalisé une évaluation de sa participation dans ALSTOM Holdings.

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 de l'ensemble constitué par ALSTOM Holdings et ses filiales, préparé dans le cadre de leur exercice budgétaire annuel ;
- l'extrapolation sur sept ans du plan à trois ans ;
- un coût moyen pondéré du capital, après impôt, de 10 %.

L'évaluation a également tenu compte de la dette financière consolidée de cet ensemble 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'€)	2008	Dépréciation	Autres mouvements	2009
Titres de participation				
Valeur brute	9 216	-	-	9 216
Dépréciation	-	-	-	-
Valeur nette	9 216	-	-	9 216
Avances à ALSTOM Holdings				
Valeur brute	3 149	-	(411)	2 738
Dépréciation	-	-	-	-
Valeur nette	3 149	-	(411)	2 738

Les dépôts effectués auprès d'ALSTOM Holdings ont des échéances inférieures à un an et peuvent faire l'objet de résiliation anticipée, ce qui assure leur liquidité.

NOTE 8. CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT

Les créances de l'actif circulant se décomposent comme suit :

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	Dont entreprises liées
Avances en compte courant à ALSTOM Holdings	1	1
Créances clients et comptes rattachés	7	7
Créances sur l'État français au titre du crédit d'impôt recherche	6	-
Autres créances	2	-
Total	16	8

La totalité de ces créances est à moins d'un an.

NOTE 9. COMPTES DE RÉGULARISATION ACTIF

CHARGES À RÉPARTIR

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	Montant inscrit en charges à répartir au cours de l'exercice	Charge d'amortissement de l'exercice	2009
Frais d'émission d'emprunts et primes de remboursement	11	-	(7)	4

CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	2008
Assurances	2	2
Autres	-	2
Total	2	4

NOTE 10. CAPITAUX PROPRES

CAPITAL SOCIAL

Au 31 mars 2009, le capital social s'élève à € 2 013 575 921 divisé en 287 653 703 actions ordinaires d'un nominal de € 7 chacune, entièrement libérées.

Les variations du capital social au cours de l'exercice s'analysent comme suit :

	Nombre	Valeur nominale (en €)
Actions composant le capital social au début de l'exercice	141 602 127	14
Actions émises du 1 ^{er} avril 2008 au 7 juillet 2008		
- Conversion d'obligations	4 712	14
- Levées d'options de souscription d'actions	94 135	14
- Souscription d'actions dans le cadre de l'actionnariat salarié	462 792	14
Actions au 7 juillet 2008	142 163 766	14
Division par deux du nominal au 7 juillet 2008	142 163 766	7
Actions émises du 8 juillet 2008 au 31 mars 2009		
- Conversion d'obligations	2 187 133	7
- Levées d'options de souscription d'actions	1 139 038	7
Actions composant le capital social en fin d'exercice	287 653 703	7

Au 31 mars 2008, le capital social s'élevait à € 1 982 429 778 divisé en 141 602 127 actions ordinaires d'un nominal de € 14 chacune, entièrement libérées.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	A.G.M. du 24 juin 2008	Autres mouvements de la période	2009
Capital	1 982	-	32	2 014
Primes d'émission	370	-	44	414
Réserve légale	194	4	-	198
Réserve indisponible	11	-	(9)	2
Réserve générale	7 489	-	2	7 491
Report à nouveau	1 262	(50)	-	1 212
Résultat de l'exercice	180	(180)	238	238
Total	11 488	(226)	307	11 569

L'assemblée générale ordinaire d'Alstom du 24 juin 2008 a décidé de verser un dividende de € 1,60 par action, soit un montant total de € 226 millions (un dividende de € 0,80 avait été versé au titre de l'exercice clos le 31 mars 2007, aucun dividende n'avait été versé au titre de l'exercice clos le 31 mars 2006).

La variation nette positive de la période s'explique par :

- un apport de capitaux propres, net de frais associés, de € 69 millions, résultant de la conversion d'obligations remboursables en actions, de levées d'options de souscription d'actions et de souscriptions d'actions dans le cadre de l'actionnariat salarié ; et
- par le résultat de la période de € 238 millions.

NOTE 11. OBLIGATIONS REMBOURSABLES EN ACTIONS

La société avait procédé en décembre 2003 à l'émission de 643 795 472 obligations remboursables en actions (ORA) au nominal de € 1,40, rémunérées à un taux d'intérêt annuel de 2 % et venant à échéance le 31 décembre 2008.

Ces obligations ont fait l'objet des conversions suivantes :

- 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 7 juillet 2008, 59 451 596 obligations supplémentaires ont été converties en 1 867 114 actions au nominal de € 14 ;
- après division par 2 du nominal de l'action le 7 juillet 2008, 34 751 268 obligations ont été converties en 2 187 133 actions au nominal de € 7 dont 31 893 534 obligations converties à l'échéance du 31 décembre 2008.

105 271 obligations demeurent non converties en actions au 31 mars 2009.

NOTE 12. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Au 31 mars (en millions d'€)	2008	Dotations	Reprises	2009
Litiges et réclamations	42	-	-	42
Retraite et avantages assimilés	2	-	-	2
Total	44	-	-	44

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 d'un dispositif collectif supplémentaire de retraite qui s'articule autour d'un régime à prestations définies et d'un régime à cotisations définies.

Le régime à prestations définies mis en place en 2004 bénéficie à l'ensemble des cadres dirigeants sous contrat français dont la rémunération annuelle de base est supérieure à huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Il est uniquement acquis si le bénéficiaire achève sa carrière au sein de la société et fait valoir ses droits à la retraite. Bien que le régime ne fixe pas de condition d'ancienneté minimum pour en bénéficier, il reste conforme à l'esprit de la recommandation AFEP-MEDEF dans la mesure où les droits sont acquis progressivement par année d'ancienneté à raison de 1,2 % par an. La rente est déterminée en multipliant le taux de remplacement ainsi obtenu par

la fraction de la rémunération annuelle de référence (moyenne des trois dernières rémunérations fixes et variables annuelles) supérieure à huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale, soit € 266 208 sur l'année civile 2008. La rémunération annuelle de référence est plafonnée à € 2 millions. Depuis le 1^{er} 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.

Les sommes versées dans le cadre du régime de retraite à cotisations définies pour l'exercice clos le 31 mars 2009 s'élèvent à € 21 462.

Le Président-Directeur Général bénéficie en outre du régime d'indemnité légale de départ à la retraite.

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 2009 à € 1 917 000.

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		
		28 juillet 2008	13 mars 2009	3 mars 2010
En-cours au 31 mars 2007	1 700	370	530	800
Obligations rachetées et annulées	(866)	(121)	(369)	(376)
En-cours au 31 mars 2008	834	249	161	424
Obligations arrivées à échéance	(391)	(249)	(142)	-
Obligations rachetées et annulées	(168)	-	(19)	(149)
En-cours au 31 mars 2009	275	-	-	275

Le taux d'intérêt nominal de l'emprunt obligataire (échéance 3 mars 2010) est de 6,25 %. Les intérêts courus au 31 mars 2009,

soit € 1 million, figurent au bilan en complément de l'en-cours du principal.

B. CRITÈRES FINANCIERS

Au 31 mars 2009, la société 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. Cette facilité qui n'est pas utilisée au 31 mars 2009 est soumise aux critères financiers suivants, sur la base des comptes consolidés :

Critères financiers	Couverture minimale des frais financiers (a)	Endettement total maximal (en millions d'€) (b)	Ratio maximal d'endettement total (c)
De mars 2009 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. Ce critère ne s'applique pas depuis que le Groupe est générateur d'intérêts.
- (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. Ce critère a cessé de s'appliquer depuis que le Groupe est noté « Investment Grade ».
- (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 2009 est de (1,2) ((0,7) au 31 mars 2008).

NOTE 14. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Au 31 mars (en millions d'€)	2009	À moins d'un an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Dont entreprises liées
Dettes financières					
Emprunts obligataires	276	276	-	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4	4	-	-	-
Montant dû aux membres de l'intégration fiscale	82	82	-	-	82
Autres dettes fiscales et sociales	3	3	-	-	-
Autres dettes	-	-	-	-	-
Total	365	365	-	-	82

NOTE 15. CHARGES À PAYER

Les charges à payer inscrites en dettes se répartissent entre les postes suivants :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2009
Emprunts obligataires	1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3
Dettes fiscales et sociales	3
Total	7

NOTE 16. AUTRES INFORMATIONS

A. ENGAGEMENTS FINANCIERS

L'en-cours au 31 mars 2009 des garanties délivrées par la société s'élève à € 497 millions dont € 432 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 garanties d'obligations commerciales contractées par le Secteur Transport.

B. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET ACTIONS GRATUITES CONDITIONNELLES

	Prix d'exercice ajusté ⁽¹⁾	Période d'exercice	Nombre initial d'options attribuées ajusté ⁽²⁾	Nombre d'options exercées depuis l'origine	Nombre ajusté d'options annulées	Nombre ajusté d'options restant à lever au 31 mars 2009 (y.c. options attribuées aux membres actuels du Comité exécutif)	Nombre ajusté d'actions gratuites conditionnelles attribuables (y.c. actions gratuites conditionnelles attribuables aux membres actuels du Comité exécutif) ⁽³⁾	Nombre ajusté d'actions gratuites conditionnelles restant à lever au 31 mars 2009 (y.c. actions gratuites conditionnelles attribuables aux membres actuels du Comité exécutif)
Plans décidés par l'assemblée générale du 24 juillet 2001								
Plan n° 3								
Accordé le 24 juillet 2001 au profit de 1 703 bénéficiaires	€ 409,60	24 juil. 2002 23 juil. 2009	328 980	-	178 574	150 406 (2 580)	-	-
Plan n° 5								
Accordé le 8 janvier 2002 au profit de 1 653 bénéficiaires	€ 162,60	8 jan. 2003 7 jan. 2010	333 390	-	180 158	153 232 (4 028)	-	-
Plan n° 6								
Accordé le 7 janvier 2003 au profit de 5 bénéficiaires	€ 77,20	7 jan. 2004 6 jan. 2011	94 828	5 000	17 102	72 726 (72 726)	-	-
Plans décidés par l'assemblée générale du 9 juillet 2004								
Plan n° 7								
Accordé le 17 septembre 2004 au profit de 1 007 bénéficiaires	€ 8,60	17 sept. 2007 16 sept. 2014	5 566 000	3 965 992	479 000	1 121 008 (139 000)	-	-
Plan n° 8								
Accordé le 27 septembre 2005 au profit de 1 030 bénéficiaires	€ 17,88	27 sept. 2008 26 sept. 2015	2 803 000	684 050	127 000	1 991 950 (180 000)	-	-
Plan n° 9								
Accordé le 28 septembre 2006 au profit de 1 053 bénéficiaires	€ 37,33	28 sept. 2009 26 sept. 2016	3 367 500	55 000	203 750	3 108 750 (525 000)	-	-
Plans décidés par l'assemblée générale du 26 juin 2007								
Plan n° 10								
Accordé le 25 septembre 2007 au profit de 1 196 bénéficiaires	€ 67,50	25 sept. 2010 24 sept. 2017	1 697 200	-	54 000	1 643 200 (298 000)	252 000 (10 000)	9 080 -
Plan n° 11								
Accordé le 23 septembre 2008 au profit de 1 431 bénéficiaires	€ 66,47	23 sept. 2011 22 sept. 2018	754 300	-	11 805	742 495 (197 500)	445 655 (22 000)	9 024 -

(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). Par application de la loi française, les plans n° 3, 5, 6, 7, 8, 9 et 10 ont fait l'objet d'un ajustement suite à la réalisation d'opérations qui ont impacté le capital en 2002, 2003, août 2004 et juillet 2008. Le prix d'exercice ajusté à la date d'octroi s'élevait à € 1 320 (plan 3), € 523,60 (plan 5), € 240 (plan 6), € 17,20 (plan 7), € 35,75 (plan 8), € 74,66 (plan 9) et € 135 (plan 10).

(2) Le nombre d'options attribuées s'élevait à 105 000 (plans 3 et 5), 30 500 (plan 6), 2 783 000 (plan 7), 1 401 500 (plan 8), 1 683 750 (plan 9) et 848 600 (plan 10).

(3) Le nombre d'actions gratuites conditionnelles attribuées s'élevait à 126 000 (plan 10).

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.

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 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 de la période d'acquisition des droits, en fonction des conditions de performance du Groupe décrites ci-après.

Le nombre d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées, sera fonction du niveau de la marge opérationnelle du Groupe pour l'exercice clos le 31 mars 2010 :

- si la marge opérationnelle 2009/2010 du Groupe est égale ou supérieure à 8,5 %, 1 697 200 options seront exerçables et 252 000 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2009/2010 du Groupe est égale ou supérieure à 8,0 % mais inférieure à 8,5 %, 1 357 760 options seront exerçables et 201 600 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2009/2010 du Groupe est égale ou supérieure à 7,5 % mais inférieure à 8,0 %, 678 880 options seront exerçables et 100 800 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2009/2010 du Groupe est inférieure à 7,5 %, les options ne seront pas exerçables et les actions gratuites ne seront pas livrées.

Le Conseil d'administration du 23 septembre 2008 a décidé de mettre en œuvre un nouveau 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° 11) 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 de la période d'acquisition des droits, 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 après la date d'attribution. En France, la période d'acquisition des droits aux actions conditionnelles prendra fin deux ans après la date d'attribution et sera suivie d'une période de conservation de deux ans ; elle sera de quatre ans dans les autres pays.

Le nombre d'options de souscription d'actions et d'actions gratuites qui seront définitivement attribuées sera fonction du niveau de la marge opérationnelle du Groupe pour l'exercice clos le 31 mars 2011 :

- si la marge opérationnelle 2010/2011 du Groupe est égale ou supérieure à 10 %, 754 300 options seront exerçables tandis que 445 655 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2010/2011 du Groupe est égale ou supérieure à 9,5 % mais inférieure à 10,0 %, 603 440 options seront exerçables tandis que 356 524 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2010/2011 du Groupe est égale ou supérieure à 9,0 % mais inférieure à 9,5 %, 301 720 options seront exerçables tandis que 178 262 actions seront attribuées gratuitement ;
- si la marge opérationnelle 2010/2011 du Groupe est inférieure à 9,0 %, les options ne seront pas exerçables et les actions gratuites ne seront pas attribuées.

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	Prix moyen pondéré d'exercice par action en €
En-cours au 31 mars 2007	5 973 835	60,15	-	-
Attribuées	848 600	135,00	126 000	135,00
Exercées	(1 691 362)	18,49	-	-
Annulées	(240 231)	189,74	(2 620)	135,00
En-cours au 31 mars 2008 avant division du nominal	4 890 842	81,18	123 380	135,00
Division du nominal	4 890 842	(40,59)	123 380	(67,50)
Attribuées	754 300	66,47	445 655	66,47
Exercées	(1 323 318)	13,19	-	-
Annulées	(228 899)	70,03	(12 864)	66,78
En-cours au 31 mars 2009	8 983 767	46,05	679 551	66,84

Au 31 mars 2009, les instruments exerçables sont les suivants :

- 8 983 767 options de souscriptions d'actions dont 3 489 322 sont exerçables ;

- 679 551 actions gratuites conditionnelles dont aucune n'est exerçable.

C. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS AUX SALARIÉS DU GROUPE

Alstom sharing 2007

Ce plan d'épargne d'entreprise mis en œuvre au cours de l'exercice clos le 31 mars 2008 a offert aux salariés du groupe dans 19 pays la possibilité de devenir actionnaires d'ALSTOM à des conditions préférentielles.

Les formules proposées étaient les suivantes :

- Alstom sharing Plus 2007 : cette offre permettait aux salariés de participer à l'échéance de la période de blocage de leurs avoirs, à la performance positive des actions ALSTOM (effet de levier) ; et
- Alstom sharing Classic : cette offre permettait aux salariés de souscrire des actions ALSTOM à un prix décoté par rapport au cours de Bourse.

Alstom sharing 2009

En janvier 2009, le Groupe a annoncé le lancement d'un nouveau plan étendu à 22 pays et proposant les formules suivantes :

- *two for one* 2009 : cette formule permet aux salariés de bénéficier d'une attribution d'actions gratuites à hauteur de leur apport personnel ;
- Alstom Classic 2009 : cette offre a les mêmes caractéristiques que la formule Classic du plan 2007.

Le nombre d'actions à créer s'élève à 1 229 928.

E. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

ALSTOM Holdings est la seule filiale d'ALSTOM et est détenue à 100,00 %.

Information sur ALSTOM Holdings

Valeur brute des titres détenus par la société	€ 9,2 milliards
Valeur nette des titres détenus par la société	€ 9,2 milliards
Valeur brute des prêts et avances consentis par la société	€ 2,7 milliards
Valeur nette des prêts et avances consentis par la société	€ 2,7 milliards
Cautions et avals délivrés par la société en cours au 31 mars 2009	-
Dividendes versés par ALSTOM Holdings à la société au cours de l'exercice clos le 31 mars 2009	-
Capitaux propres d'ALSTOM Holdings au 31 mars 2008	€ 3,7 milliards
Capitaux propres d'ALSTOM Holdings au 31 mars 2009	€ 4,1 milliards

NOTE 17. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

La société n'a pas identifié d'événement postérieur à la clôture qui devrait être mentionné.

D. AUTRES INFORMATIONS

Sauf faute grave de M. Patrick Kron, en cas de rupture de son mandat de Président-Directeur Général à l'initiative de la Société ou dans le cas où il déciderait à son initiative de quitter ses fonctions dans l'hypothèse de la prise de contrôle de la société 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.

Résultat et autres éléments caractéristiques de la société relatifs aux cinq derniers exercices

Informations selon l'article L. 232-1 du Code de commerce.

	2005	2006	2007	2008	2009
1. Capital en fin d'exercice					
a) Capital social (en milliers d'€)	1 924 024	1 934 391	1 940 641	1 982 430	2 013 576
b) Nombre d'actions émises	5 497 211 409	138 170 776	138 617 201	141 602 127	287 653 703
c) Valeur nominale (en €)	0,35	14	14	14	7
2. Opérations et résultats en fin d'exercice (en millions d'€)					
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)	90	78	92	128	177
c) Impôts sur les bénéfices	(10)	36	29	72	68
d) Résultat après impôts et charges calculées	83	6 398	2 701	180	238
e) Résultat distribué	-	-	111	227	323
3. Résultats par action (en €)					
a) Résultat après impôts, mais avant charges calculées	0,02	0,82	0,88	1,42	0,85
b) Résultat après impôts et charges calculées	0,02	46,10	19,49	1,27	0,83
c) Dividende attribué par action	-	-	0,80	1,60	1,12
4. Personnel					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1	1	1	1	1
b) Montant de la masse salariale (en milliers d'€)	1 143	1 251	2 228	2 391	2 466
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en milliers d'€)	421	357	540	579	754

Affectation du résultat

Informations selon l'article 243-bis du Code général des impôts.

Il sera proposé à la prochaine assemblée des actionnaires d'affecter le bénéfice de € 237 784 793,56 de l'exercice clos le 31 mars 2009 de la manière suivante :

Résultat de l'exercice	€ 237 784 793,56
Report à nouveau antérieur	€ 1 211 630 746,32
Affectation à la réserve légale	€ 3 114 614,30
Bénéfice distribuable	€ 1 446 300 925,58
Dividendes à verser	€ 323 395 311,68
Solde affecté au report à nouveau	€ 1 122 905 613,90

Le dividende proposé correspond à un dividende de € 1,12 pour chacune des 287 653 703 actions composant le capital social au 31 mars 2009 et portant jouissance au 1^{er} avril 2008 ainsi que pour chacune des 1 092 111 actions émises le 30 avril 2009 dans le cadre d'Alstom sharing 2009.

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 le 30 juin 2009. 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.

Il est rappelé qu'il a été distribué :

- un dividende de € 1,60 par action (au nominal de € 14) au titre de l'exercice clos le 31 mars 2008 ;
- un dividende de € 0,80 par action (au nominal de € 14) au titre de l'exercice clos le 31 mars 2007.

Aucun dividende n'avait été distribué au titre de l'exercice clos le 31 mars 2006.

Commentaires sur les comptes sociaux

Informations selon l'article L. 225-100 du Code de commerce.

ALSTOM est la société Holding du Groupe Alstom. Son unique filiale est la société ALSTOM Holdings. La société 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 de la société d'un montant de € 238 millions se décompose comme suit :

- résultat opérationnel de € 104 millions provenant des redevances d'usage du nom ALSTOM sous déduction des frais administratifs et autres coûts externes ;
- résultat financier de € 66 millions ; et
- produit net d'impôt de € 68 millions dont € 72 millions de produits au titre de l'intégration fiscale.

BILAN

Le bilan dont le total s'élève à € 11 978 millions comprend pour l'essentiel :

- à l'actif :
 - les titres ALSTOM Holdings pour une valeur brute et nette de € 9 216 millions,
 - les avances à ALSTOM Holdings pour € 2 738 millions ;
- au passif :
 - la dette obligataire de € 276 millions,
 - les dettes fiscales et sociales de € 85 millions dont € 82 millions dus aux filiales dans le cadre de l'intégration fiscale.

Les capitaux propres s'élèvent à € 11 569 millions et se décomposent comme suit :

- capital de € 2 014 millions ;
- primes d'émission de € 414 millions ;
- réserves de € 7 691 millions ;
- report à nouveau de € 1 212 millions ; et
- résultat de l'exercice de € 238 millions.

Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 mars 2009

Aux 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 2009, 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 et informations spécifiques 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 d'exercice professionnel 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 vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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 sur 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 participation 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 en fonction d'une analyse multicritères, est inférieure à la valeur nette comptable (Note 2.A « Description des méthodes comptables – Titres de participation »).

Nous avons examiné et procédé à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations et de la méthodologie employées par votre Société pour réaliser le test d'évaluation telles que décrites dans la Note 7 « Immobilisations financières ». Les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations ont par nature un caractère incertain et les réalisations sont susceptibles de différer des données prévisionnelles utilisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, 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 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 05 mai 2009

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 2009

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ET POSTÉRIEUREMENT À LA CLÔTURE

En application de l'article L225-40 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.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence de 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 mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relatives à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Avec Monsieur Patrick Kron, Président-Directeur Général

Votre conseil d'administration du 4 mai 2009 a autorisé les amendements apportés aux engagements visés par l'article L225-42-1 du Code de commerce pris en faveur de Monsieur Patrick Kron qui avaient été approuvés par votre assemblée générale du 24 juin 2008, suite à sa proposition de renoncer, en cas de rupture de son mandat pour quelque raison que ce soit, au versement de toute indemnité de départ, ainsi qu'aux options de souscription d'actions et actions soumises à condition de performance, dont le droit à exercice (vesting), s'agissant des options, ou la livraison, s'agissant des actions, ne sont pas encore acquis à la fin de son mandat.

En conséquence, l'engagement relatif aux stock options et actions de performance tel qu'amendé est désormais le suivant :

Stock options et actions soumises à conditions de performance

En cas de rupture de son mandat de Président-Directeur Général, à l'initiative d'ALSTOM ou à son initiative, le Président-Directeur Général conservera les droits à l'exercice de toutes les stock options soumises à condition de performance et à la livraison de toutes les actions soumises à condition de performance, octroyés avant le terme de son mandat, qui seraient définitivement acquis (vesting) au terme de son mandat par suite de la réalisation des conditions prévues par les plans.

La conservation des stock-options et actions soumises à condition de performance dont les droits à exercice (vesting), s'agissant des stock options, ou les droits à la livraison, s'agissant des actions, ne seraient pas encore acquis à la date du terme du mandat en application des plans concernés, est exclue.

L'engagement de retraite supplémentaire est inchangé.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS ET APPROUVÉS AU COURS DE L'EXERCICE DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE

En application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours de l'exercice, s'est poursuivie durant l'exercice.

Avec 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 avait 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 performance du bénéficiaire » appréciées au regard de celles de la Société ». Cet engagement a été approuvé par votre assemblée générale du 24 juin 2008. Le Conseil d'administration réuni le 4 mai 2009 a pris acte de la renonciation du Président-Directeur Général à cette indemnité de rupture.

Nature et objet : options de souscription d'actions et attribution d'actions gratuites

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.

Cet engagement a été autorisé par le conseil d'administration du 6 mai 2008 et approuvé par votre assemblée générale du 24 juin 2008. Le Conseil d'administration réuni le 4 mai 2009 a autorisé la modification de cet engagement suite à la renonciation du Président-Directeur Général pré-citée.

Nature et objet : engagement de retraite supplémentaire

Modalités

Le Président-Directeur Général bénéficie du dispositif supplémentaire de retraite mis en place depuis le 1er janvier 2004 dont bénéficient les autres salariés du Groupe en France dont la rémunération annuelle de base dépasse 8 fois le plafond de la sécurité sociale qui s'articule autour d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies. Le régime à prestations définies 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 1er 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.

Les sommes versées pour le Président-Directeur Général dans le cadre du régime à cotisations définies pour l'exercice 2008/2009 s'élèvent à € 21 462, 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 2009 à € 1 918 238, montant incluant les indemnités légales de départ à la retraite.

Cet engagement a été autorisé par Conseil d'administration du 6 mai 2008 et approuvé par votre assemblée générale du 24 juin 2008.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés 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 5 mai 2009

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Dominique Descours

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Gilles Puissochet



3 | FACTEURS DE RISQUES

140 Risques liés à l'environnement de marché et aux activités du Groupe

- 140 Environnement de marché
- 140 Exécution des contrats
- 141 Conception et utilisation de technologies complexes
- 141 Coûts et conditions d'accès à certains produits manufacturés et matières premières
- 141 Gestion du besoin en fonds de roulement
- 141 Gestion des ressources humaines

142 Risques liés aux marchés financiers

- 142 Change, taux, crédit et liquidité
- 142 Plans de retraite à prestations définies

143 Risques juridiques

- 143 Contentieux dans le cadre des activités courantes du Groupe
- 143 Allégations de pratiques anticoncurrentielles et de paiements illicites
- 143 Amiante
- 143 Recours collectifs aux États-Unis

144 Risques liés aux cessions, acquisitions et autres opérations de croissance externe

144 Risques liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité

145 Assurances

Risques liés à l'environnement de marché et aux activités du Groupe

La section ci-dessous présente les principaux facteurs de risques propres à Alstom et à son environnement de marché. Elle fait partie, avec la section « Activité du Groupe », du rapport sur la gestion du Groupe pour l'exercice 2008/09.

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont exposées à la section « Gouvernement d'Entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce » (ci-après le « Rapport du Président du Conseil d'administration »), qui présente notamment les processus annuels d'évaluation des risques (ou « cartographie des risques du Groupe ») et d'autoévaluation du contrôle interne.

ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ

L'évolution à long terme des marchés d'Alstom dépend d'un ensemble de facteurs externes, complexes et interdépendants, tels que la croissance économique, les politiques publiques en matière environnementale et de transport public, ainsi que le prix et la disponibilité des combustibles. L'évolution à court terme des marchés d'Alstom dépend également des contraintes de financement actuelles et de l'incertitude concernant la croissance économique, notamment s'agissant de l'évolution de la demande en électricité, et de l'impact des plans de relance de l'économie. L'analyse de la demande mondiale sur les différents marchés d'Alstom, les facteurs clés impactant chacun de ses métiers et l'appréciation par Alstom de l'impact à court- et long-terme de la crise sur ses activités sont présentés dans la section « Activité du Groupe ».

Le Groupe est également confronté à une forte concurrence sur ses différents marchés, de la part tant de grands acteurs internationaux que de concurrents locaux. Cette concurrence sur les prix, la qualité des offres, les délais de mise sur le marché et le service aux clients peut entraîner sur certains marchés une pression sur les prix et les modalités de paiement. La position concurrentielle d'Alstom dans ses différents métiers est présentée dans la section « Activité du Groupe ».

Le Groupe estime être compétitif sur la plupart de ses marchés et considère que son carnet de commande solide, ainsi que les mesures qu'il a mises en œuvre, notamment ses plans de réduction des coûts, devraient lui permettre de rester performant et de faire face à une conjoncture économique incertaine. Ces mesures pourraient cependant s'avérer insuffisantes, notamment en cas de fort ralentissement de l'économie mondiale sur le long terme. Toute évolution défavorable de l'un des facteurs mentionnés ci-dessus pourrait également avoir un effet négatif sur l'évolution à long terme des marchés d'Alstom et par conséquent sur son activité et ses résultats.

EXÉCUTION DES CONTRATS

L'activité d'Alstom intègre des contrats très importants à long terme. Le chiffre d'affaires, les flux de trésorerie et la rentabilité comptabilisés au titre d'un projet à long terme peuvent varier de manière significative en fonction de son état d'avancement et dépendre d'éléments, dont certains sont en dehors du contrôle du Groupe, tels que la survenance de problèmes techniques imprévus relatifs aux équipements fournis, de reports ou retards dans l'exécution des contrats, de difficultés financières rencontrées par les clients, de retenues de paiement des clients, de manquements ou difficultés financières des fournisseurs, sous-traitants ou partenaires dans un consortium avec lesquels Alstom est solidairement responsable, et de coûts supplémentaires imprévus résultant de modifications de projets. Les marges bénéficiaires réalisées sur certains des contrats d'Alstom 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 contrats peut affecter de manière importante les résultats et les flux de trésorerie du Groupe sur une période donnée.

Alstom a mis en place des procédures strictes de contrôle des risques s'appliquant de la soumission des offres à la phase d'exécution des contrats, grâce notamment au Comité des risques au niveau du Groupe et aux procédures mises en place dans les Secteurs, comme indiqué dans le Rapport du Président du Conseil d'administration. Cependant, Alstom ne peut pas garantir que ces mesures seront suffisantes et certains de ses projets pourraient faire l'objet de retards, de surcoûts ou de performances techniques dégradées pouvant entraîner le paiement de pénalités ou de dommages-intérêts.

CONCEPTION ET UTILISATION DE TECHNOLOGIES COMPLEXES

Le Groupe conçoit, fabrique et vend des produits de valeur unitaire élevée, utilisés dans de grands projets d'infrastructure. Alstom doit 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. Il est parfois nécessaire d'ajuster ou de modifier ces produits au cours de leur processus de fabrication ou lorsque les clients commencent à les exploiter. Dans la mesure où Alstom produit certains de ses produits en série, il doit procéder à ces modifications au cours du cycle de production.

De plus, lorsqu'Alstom vend ses produits ou signe des contrats de maintenance, il peut être amené à accepter des clauses contraignantes de pénalités liées notamment aux performances, à la disponibilité et aux retards de livraison des produits ainsi que des clauses de garanties après-vente. Parfois, ces 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.

Lorsque ces difficultés surviennent, Alstom ne peut pas garantir que le montant total des coûts finaux ne sera pas supérieur au montant provisionné. De plus, étant donné la sophistication de ses produits, Alstom ne peut pas garantir qu'il ne rencontrera 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 des produits d'Alstom par rapport à ceux de la concurrence et avoir un effet négatif important sur ses résultats et sa situation financière.

COÛTS ET CONDITIONS D'ACCÈS À CERTAINS PRODUITS MANUFACTURÉS ET MATIÈRES PREMIÈRES

Alstom utilise dans le cadre de ses 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 la tension sur certains marchés de produits manufacturés et de l'extrême volatilité du prix des matières premières, le Groupe ne peut pas assurer que ces éléments pourront être complètement reflétés dans les prix de ses contrats, ce qui pourrait affecter leur rentabilité. Toute évolution imprévue et défavorable dans ce domaine pourrait créer une pression négative sur les marges et avoir un effet défavorable sur les résultats du Groupe. De plus, la crise financière et économique a accru le risque de défaillance de certains fournisseurs du Groupe. Malgré la mise en place d'un système avancé de détection de ces défaillances, Alstom ne peut pas assurer qu'il ne pourra pas être touché par des retards de livraison ou par les difficultés financières éventuellement rencontrées par ses fournisseurs.

GESTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

La structure et la longue durée des projets d'Alstom entraînent le paiement de charges avant la réalisation de produits. La capacité du Groupe à négocier et collecter les avances et acomptes de ses clients est donc un élément important de sa stratégie, qui est générateur de trésorerie et qui permet à Alstom de gérer son besoin en fonds de roulement. Inversement toute réduction du volume global des prises de commandes pourrait avoir un effet négatif important sur l'évolution du besoin en fonds de roulement. Des informations complémentaires sur les avances et acomptes reçus des clients figurent aux Notes 17 et 18 des comptes consolidés au 31 mars 2009. Une dégradation significative du besoin en fonds de roulement pourrait impacter de manière défavorable la situation financière du Groupe et sa liquidité.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La compétition sur le marché de l'emploi est importante en ce qui concerne les cadres et spécialistes hautement qualifiés requis dans les métiers d'Alstom. Le succès des plans de développement d'Alstom dépend en partie de la capacité du Groupe à conserver ses salariés et à recruter et intégrer de nouveaux spécialistes. Le Groupe ne peut pas garantir qu'il réussira à recruter, intégrer et fidéliser les collaborateurs dont il a besoin pour accompagner son développement.

Risques liés aux marchés financiers

CHANGE, TAUX, CRÉDIT ET LIQUIDITÉ

Le Groupe est essentiellement exposé au risque de change. La Note 27 des comptes consolidés au 31 mars 2009 présente l'exposition et l'analyse de sensibilité au risque de change et de taux, l'exposition au risque de crédit et de liquidité, ainsi que la politique de gestion de ces risques. Des informations détaillées concernant la dette financière qui s'élève à € 1 356 millions au 31 mars 2009 figurent par ailleurs dans la Note 26 des comptes consolidés au 31 mars 2009.

En complément de sa trésorerie disponible, qui s'élève à € 2 943 millions au 31 mars 2009, le Groupe dispose d'une facilité de crédit renouvelable non tirée, d'un montant de € 1 milliard à échéance mars 2012 et étendue à mars 2013 pour un montant de € 942 millions (la « Facilité de crédit »). Dans le cadre de ses programmes de cautions et de garanties, le Groupe dispose d'une ligne confirmée d'un montant de € 8 milliards permettant l'émission de cautions jusqu'en juillet 2010, dont l'encours disponible s'élève au 31 mars 2009 à € 2,4 milliards (le « Programme cadre d'émission de cautions ») et de lignes bilatérales pour un montant de € 5,1 milliards au 31 mars 2009.

La Facilité de crédit et le Programme cadre d'émission de cautions sont soumis à des critères financiers sur la base de données consolidées, qui sont présentés à la Note 27 des comptes consolidés. Alstom respecte ces critères au 31 mars 2009 et n'anticipe pas de difficultés particulières sur sa capacité à continuer de respecter ces critères. Alstom fait également l'objet d'une notation de la part de deux agences de rating (Moody's et Standard & Poor's). Le Groupe considère à ce jour ne pas avoir de risques majeurs sur sa capacité d'accès aux marchés financiers en cas de besoin. Compte tenu de la dégradation et de l'instabilité des marchés et donc de la difficulté de prévoir leur évolution, Alstom ne peut cependant pas garantir que sa situation et sa notation financières lui permettront de pouvoir continuer à accéder aux marchés à des conditions équivalentes, notamment financières.

Des informations complémentaires figurent également dans le Rapport du Président du Conseil d'administration concernant la gestion spécifique des risques financiers.

PLANS DE RETRAITE À PRESTATIONS DÉFINIES

En application de certains plans à prestations définies du Groupe, notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis, Alstom est obligé 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 la dette actuarielle du Groupe 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 taux de rendement à long terme attendu des actifs en couverture, les taux d'augmentation de salaires et les prévisions de mortalité.

Si les données réelles, notamment la performance effective des actifs de couverture des plans différaient significativement des hypothèses utilisées, il pourrait en résulter une modification substantielle, à la hausse ou à la baisse de la couverture financière des obligations du Groupe en matière de retraites. Au cours de l'exercice 2008/09, la dégradation et l'instabilité des marchés financiers ont eu pour effet une forte diminution de la juste valeur des actifs de couverture, partiellement compensée par une diminution de la dette actuarielle, ce qui s'est traduit globalement par une diminution de la couverture financière des passifs par les actifs de ces plans (€ 952 millions au 31 mars 2009, contre € 750 millions au 31 mars 2008).

Des informations complémentaires portant sur la méthodologie de valorisation et l'allocation des actifs en couverture, ainsi que sur le montant des engagements et des coûts annuels relatifs aux retraites et avantages assimilés figurent dans les Notes 3.U et 25 des comptes consolidés au 31 mars 2009.

Le Comité « Pensions » assure le suivi et le contrôle des plans de retraite et autres avantages assimilés, comme exposé dans le Rapport du Président du Conseil d'administration.

Risques juridiques

Cette section est à lire en relation avec la Note 30.B des comptes consolidés au 31 mars 2009.

CONTENTIEUX DANS LE CADRE DES ACTIVITÉS COURANTES DU GROUPE

Dans le cadre de son activité courante, le Groupe est engagé dans plusieurs contentieux principalement liés à des contrats. Ces procédures en matière contractuelle, qui concernent souvent des demandes d'indemnisation pour retard d'exécution ou pour travaux complémentaires, sont fréquentes dans les domaines d'activité du Groupe, particulièrement pour des projets importants et à long terme.

ALLÉGATIONS DE PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES ET DE PAIEMENTS ILLICITES

Le Groupe a fait l'objet d'allégations de pratiques anticoncurrentielles, qui sont présentées à la Note 30.B des comptes consolidés au 31 mars 2009. Tout développement défavorable relatif à ces enquêtes et procédures peut avoir un effet négatif important sur l'image, les résultats et la situation financière du Groupe, compte tenu notamment de l'importance des montants d'amendes pouvant être prononcées dans ce domaine.

Certains employés du Groupe (actuels ou anciens) ont fait l'objet ou font actuellement l'objet d'enquêtes concernant des allégations de paiement illicites dans certains pays. Des procédures ont notamment été ouvertes par les autorités suisses et françaises pour des allégations de corruption. Certaines de ces procédures peuvent se traduire par des amendes pour le Groupe ou l'exclusion de filiales du Groupe des procédures de marchés publics dans les pays concernés pour une durée déterminée.

Le Groupe a pris des mesures afin d'assurer le respect de l'ensemble des lois et règlements, notamment ceux relatifs aux règles de concurrence et aux paiements illicites. Dans ce cadre, Alstom diffuse très largement dans le Groupe son Code d'éthique, qui requiert notamment 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 2008/09, Alstom a poursuivi ses programmes de formation en vue d'une constante et meilleure sensibilisation de ses employés aux risques liés aux pratiques illicites et aux principes de comportement individuel à adopter face aux situations concrètes de la vie professionnelle.

Le Groupe dispose de règles et procédures de contrôle interne en vue de gérer les risques liés à ces pratiques illicites, qui ont été renforcées de façon continue depuis plusieurs années, et s'efforce de résoudre de manière appropriée les difficultés qui pourraient survenir. Cependant, compte tenu de l'étendue de ses activités à travers le monde, Alstom ne peut pas garantir qu'aucun problème ne surviendra, ni que de telles difficultés ne pourraient pas avoir un effet significatif sur son image et/ou ses résultats et sa situation financière.

Pour plus d'information sur le système de contrôle interne dans le Groupe, le Code d'éthique d'Alstom et les actions menées par la Direction Éthique et Conformité, voir la section « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce – Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ».

AMIANTE

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. 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 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. Le Groupe fait l'objet de contentieux relatifs à l'amiante, principalement en France et aux États-Unis, qui sont présentés à la Note 30.B des comptes consolidés au 31 mars 2009.

RECOURS COLLECTIFS AUX ÉTATS-UNIS

L'ensemble des informations concernant le recours collectif privé aux États-Unis pour violation des lois fédérales américaines relatives aux valeurs mobilières, suite à des allégations de déclarations de faits matériels erronés, et/ou d'omissions de tels faits matériels dans le cadre de plusieurs communications du Groupe destinées au public entre 1999 et 2003 sont fournies dans la Note 30.B des comptes consolidés au 31 mars 2009.

Risques liés aux cessions, acquisitions et autres opérations de croissance externe

Le Groupe a cédé un nombre important d'activités et peut être amené à continuer à en céder certaines. Comme il est d'usage, Alstom accorde des garanties concernant les activités cédées. Dans certains cas, le Groupe a conservé certains contrats et certains passifs et peut donc être amené à supporter des coûts accrus du fait de ces 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 les résultats et la situation financière d'Alstom. Le Groupe a notamment reçu des demandes d'indemnisation de la part des acquéreurs de ses anciens Secteurs Marine et T&D, dont certaines portent sur des montants importants. Certaines demandes concernant l'ancien Secteur T&D du Groupe, en rapport avec les enquêtes ouvertes par des autorités de concurrence, dont la Commission européenne, sont présentées à la Note 30.B des comptes consolidés au 31 mars 2009.

Dans le cadre de sa stratégie de développement, Alstom a procédé et peut être amené 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 le Groupe ait mis en place des processus rigoureux de contrôle de ces opérations, il n'a 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 le Groupe n'a pas de protection ou des protections insuffisantes de la part du cédant ou du partenaire.

Risques liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité

Alstom est soumis dans chacun des pays où il opère à un nombre important de lois et règlements relatifs à la protection de l'environnement, la santé et la sécurité. Ces lois et règlements 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 exposent le Groupe 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 pays où le Groupe opère, ses activités industrielles sont soumises à l'obtention de permis, de licences et/ou d'autorisations ou à des notifications préalables. Les installations d'Alstom doivent être en conformité avec ces permis, licences ou autorisations et sont soumises à des inspections régulières de la part des autorités compétentes.

Le Groupe investit des sommes significatives pour s'assurer qu'il conduit ses activités en réduisant les risques d'atteinte à l'environnement et il 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 lieux industriels 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 avec les lois et règlements en matière d'environnement.

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 et les résultats du Groupe. Le Groupe a constitué une provision de € 17 millions afin de couvrir les risques environnementaux.

La politique de gestion des risques en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité est présentée à la section « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce – Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ».

Assurances

La politique du Groupe 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 Matériels et Pertes d'exploitation qu'en matière de Responsabilité Civile.

Cette estimation est faite dans le cadre des programmes d'audits et de gestion des risques industriels pour ce qui concerne les dommages matériels et pertes d'exploitation. Pour ce qui concerne la responsabilité civile, l'estimation des besoins en assurance dépend 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. Pour plus d'information voir également la section « Gouvernement d'entreprise – Rapport du Président du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce – Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ».

Les principaux risques couverts sont les suivants, sous réserve des limitations, exclusions et déclarations habituelles liées à ce type d'assurance :

- dommages matériels et pertes d'exploitation causés par les incendies, explosions, événements naturels et autres périls ainsi que le bris de machine ;
- responsabilité subie en raison de dommages causés à des tiers par nos opérations, produits ou services ;
- dommages en cours de transport, du point de départ du transport au point de déchargement (entrepôt, site de construction ou destination finale) ; et
- dommages en cours de construction et installation.

En plus de ses polices Groupe, Alstom souscrit dans les pays dans lesquels il est présent 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.

La présentation ci-dessous est un résumé des principales polices d'assurance Groupe en vigueur au 31 mars 2009, et ne décrit donc pas toutes les restrictions et limites applicables aux polices souscrites. Pour des raisons de confidentialité et de protection des intérêts du Groupe, il n'est pas possible de présenter de manière exhaustive les polices d'Alstom.

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 variant 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 ;
- la police est en vigueur dans tous les pays où le Groupe a des implantations industrielles importantes, à l'exception de l'Inde et de la Chine, où des polices locales spécifiques sont souscrites.

Responsabilité Civile du fait des Opérations ou des Produits et Services

Le programme d'assurance responsabilité civile 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 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 étant 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).

Auto-assurance

Le Groupe dispose d'un véhicule de réassurance pour auto-assurer 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 ligne 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.

Le coût des principales polices d'assurance Groupe s'est élevé pour l'exercice 2008/09 à environ 0,4 % du chiffre d'affaires consolidé.



4 | GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

148 Rapport du Président du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce

- 148 Rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des mandataires sociaux
- 173 Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques

185 Comité exécutif

- 185 Composition au 4 mai 2009
- 185 Rémunération des membres du Comité exécutif

186 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce

187 Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital

- 187 Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance
- 193 Plans d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des souscripteurs hors de France des offres « Alstom Sharing »

194 Participation, intéressement et plan d'épargne

- 196 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 2008/09

197 Conventions et engagements réglementés

198 Commissaires aux comptes

- 198 Commissaires aux comptes titulaires
- 198 Commissaires aux comptes suppléants
- 198 Rémunération des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2008/09
- 199 Nouveaux mandats
- 199 Charte d'audit externe

La Société s'attache depuis de nombreuses années à mettre en œuvre les principes de gouvernement d'entreprise publiés par l'AFEP et le MEDEF.

Le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008 est le Code de gouvernement d'entreprise auquel se réfère la Société.

Le rapport du Président du Conseil d'administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce ci-après, présente dans sa première partie consacrée au Gouvernement d'entreprise les décisions du Conseil d'administration en la matière.

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 2009, de la composition du Conseil d'administration, du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, 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, des autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société au niveau du Groupe.

Ce rapport a été examiné et approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 4 mai 2009, après examen du chapitre relatif aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques par le Comité d'audit et du chapitre relatif au Gouvernement d'entreprise 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 le contenu de ce rapport pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et sur le fait qu'il comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La présente section a été rédigée avec la contribution de représentants de la Direction Juridique, de la Direction des Ressources Humaines et de la Direction Financière.

Conseil d'administration

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 4 mai 2009, 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. Aucun échelonnement des mandats n'a été organisé et les renouvellements sont répartis sur trois années consécutives.

Aux termes du règlement intérieur du Conseil, chaque administrateur doit détenir un minimum de 250 actions. Le nombre d'actions effectivement détenues est généralement significativement plus élevé. Au 31 mars 2009, les administrateurs personnes physiques détenaient ensemble 211 745 actions de la Société et la société Bouygues SA 86 143 867 actions.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2009, l'assemblée générale mixte réunie le 24 juin 2008 a renouvelé les mandats d'administrateur de Messieurs Jean-Paul Béchat, Pascal Colombani et Gérard Hauser pour quatre ans et ratifié la nomination faite à titre provisoire de la société Bouygues SA en remplacement de M. Olivier Poupard-Lafarge. M. Philippe Marien a été désigné en qualité de représentant permanent de Bouygues SA au Conseil d'administration.

Aucune nomination n'est proposée à l'assemblée générale mixte convoquée le 23 juin 2009.

Nom	Mandat	Âge	Administrateur indépendant	Participation à un Comité		Début 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil	Expérience professionnelle
				Audit	N&R ⁽¹⁾				
Patrick Kron	Président-Directeur Général	55				2003	2011	8	Industrie
Jean-Paul Béchat	Membre du Conseil d'administration	66	✓	✓		2001	2012	8	Industrie
Candace K. Beinecke	Membre du Conseil d'administration	62			✓	2001	2011	8	Juridique
Olivier Bouygues	Membre du Conseil d'administration	58			✓	2006	2010	3	Industrie
Georges Chodron de Courcel	Membre du Conseil d'administration	59			✓	2002	2010	7	Banque, Finances
Pascal Colombani	Membre du Conseil d'administration	63	✓	✓		2004	2012	5	Industrie, Technologie
Jean-Martin Folz	Membre du Conseil d'administration	62	✓	✓		2007	2011	2	Industrie
Gerard Hauser	Membre du Conseil d'administration	67	✓		✓	2003	2012	6	Industrie
James W. Leng	Membre du Conseil d'administration	63	✓		✓	2003	2011	6	Industrie
Klaus Mangold	Membre du Conseil d'administration	65	✓		✓	2007	2011	2	Industrie
Philippe Marien	Membre du Conseil d'administration	53			✓	2008	2010	1	Finances
Alan Thomson	Membre du Conseil d'administration	62	✓	✓		2007	2011	2	Finances

(1) Nominations & Rémunération.

INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les informations ci-dessous constituent également les informations du Rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale prévues par l'article L. 225-102-1 alinéa 4 du Code de commerce.

PATRICK KRON

55 ans.
Nationalité : française.
Adresse professionnelle :
ALSTOM – 3, avenue André-Malraux – 92300 Levallois-Perret (France).

Fonction principale : Président-Directeur Général d'ALSTOM.

Expiration du mandat en cours : AG 2011.
Premier mandat : 2001 – 2007.

Détient 197 011 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Administrateur de Bouygues ;
Administrateur du groupe vocal « Les Arts Florissants ».

Au sein du Groupe Alstom :

Président de ALSTOM Resources Management.

À l'étranger :

Au sein du Groupe Alstom :
Administrateur de ALSTOM UK Holdings 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 Électrométallurgie. 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^{er} 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

66 ans.
Nationalité : française.
Adresse professionnelle :
ARSCO – 91, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris (France).

Fonction principale : Gérant de ARSCO.

Expiration du mandat en cours : AG 2012.
Premier mandat : 14 mai 2001 – 9 juillet 2004.
Second mandat : 9 juillet 2004 – 24 juin 2008.

Administrateur indépendant.
Président du Comité d'audit.

Détient 3 900 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Administrateur et Président du Comité d'Audit d'Atos Origin ;
Administrateur de Sogepa ;
Membre du Conseil et du Bureau du GIFAS ;
Membre du Conseil et du Bureau de l'UIMM.

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, puis Président du Directoire du Groupe, devenu Safran, jusqu'en août 2007. Il est Président d'Honneur du GIFAS et membre de son Bureau et de son Conseil. Il est membre du Bureau et du Conseil de l'UIMM. Il est membre des Conseils d'administration d'Atos Origin et de Sogepa. Il est *Honorary Fellow* de la Royal Aeronautical Society (RAeS), Membre Émérite de l'Association Aéronautique et Astronautique 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

62 ans.
Nationalité : américaine.
Adresse professionnelle :
Hughes Hubbard & Reed LLP – One Battery Park Plaza, New York, NY 10004 – 1482 (États-Unis).

Principale fonction : Présidente de Hughes Hubbard & Reed LLP.

Expiration du mandat en cours : AG 2011.
Premier mandat : 24 juillet 2001 – 26 juin 2007.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 600 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 ;
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, *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

58 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle :

Bouygues – 32, avenue Hoche – 75378 Paris cedex 08 (France).

Fonction principale : Directeur Général Délégué de Bouygues.

Expiration du mandat en cours : AG 2010 (nommé le 28 juin 2006).

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Directeur Général Délégué de Bouygues ;

Directeur Général de SCDM ;

Représentant permanent de SCDM au Conseil de Bouygues ;

Représentant permanent de SCDM, Président, au Conseil de SCDM

Énergie, SCDM Investur, SCDM Investcan ;

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 :

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 qui regroupe les activités France et International de Saur. En 2002, Olivier Bouygues est nommé Directeur Général Délégué de Bouygues.

GEORGES CHODRON DE COURCEL

59 ans.
Nationalité : française.
Adresse professionnelle :
BNP Paribas – 3, rue d'Antin – 75002 Paris (France).

Fonction principale : Directeur Général Délégué BNP Paribas.

Expiration du mandat en cours : AG 2010.
Premier mandat : 3 juillet 2002 – 28 juin 2006.

Membre du Comité d'audit.

Détient 982 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).

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Membre du Conseil de surveillance de Sagem, 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 :
Administrateur de BNP Paribas Canada ;
Administrateur de BNP Paribas Prime Peregrine Holdings Limited (Malaisie) ;
Administrateur de BNP Paribas (Suisse) SA ;
Président et administrateur de BNP Paribas UK Holdings Limited ;
Administrateur de BNL (Italie).

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 Immobilière. 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

63 ans.
Nationalité : française.
Adresse professionnelle :
A.T. Kearney – 44, rue de Lisbonne – 75008 Paris.

Fonction principale : Senior Advisor de A.T. Kearney.

Expiration du mandat en cours : AG 2012
Premier mandat : 9 juillet 2004 – 24 juin 2008.

Administrateur indépendant.
Membre du Comité d'audit.

Détient 600 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Senior Advisor de A.T. Kearney ;
Senior Advisor de Détroyat Associés ;
Président du Conseil d'administration (*non executive chairman*) de Valéo ;
Administrateur (*non executive director*) de Rhodia ;
Administrateur (*non executive director*) de Technip ;
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 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 Président du Conseil d'administration de Valéo, administrateur de British Energy Group p.l.c., de Rhodia, de Technip 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

62 ans.
Nationalité : française.
Adresse professionnelle :
AFEP – 11, avenue Delcassé – 75008 Paris (France).

Fonction principale : Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP).

Expiration du mandat en cours : AG 2011 (nommé le 26 juin 2007).

Administrateur indépendant.
Membre du Comité d'audit.

Détient 1 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Administrateur de Saint-Gobain ;
Administrateur de Société Générale ;
Administrateur de Carrefour ;
Membre du Conseil de surveillance d'Axa ;
Membre du Conseil de surveillance de ONF Participations (SAS).

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 Péchiney 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

67 ans.
Nationalité : française.
Adresse professionnelle :
Nexans – 16, rue de Monceau – 75008 Paris (France).

Fonction principale : Président-Directeur Général de Nexans.

Expiration du mandat en cours : AG 2012.
Premier mandat : 11 mars 2003 – 9 juillet 2004.
Second mandat : 9 juillet 2004 – 24 juin 2008.

Administrateur indépendant.
Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 3 002 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Président-Directeur Général de Nexans ;
Administrateur de Technip ;
Administrateur d'Ipsen ;
Président du Conseil de surveillance de Stromboli Investissement (SAS).

À l'étranger :

-

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Administrateur d'Aplix ;
Administrateur de Faurecia.

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 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

63 ans.

Nationalité : britannique.

Adresse professionnelle :

AEA Investors (UK) Limited – 78 Brook Street – London, W1K 5EF (Royaume-Uni).

Fonction principale : Vice-Président de Tata Steel Limited.

Expiration du mandat en cours : AG 2011.

Premier mandat : 18 novembre 2003 – 26 juin 2007.

Administrateur indépendant.

Président du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 1 150 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

–

À l'étranger :

Vice-Président (*Deputy Chairman*) de Tata Steel Limited ;
Président de Doncasters Group Limited ;
Administrateur (*non executive Director*) de TNK-BP Limited ;
Administrateur de Pregis Holding I Corporation ;
Administrateur de Pregis Holding II Corporation.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

–

À l'étranger :

Administrateur de JP Morgan Fleming Mid Cap Investment Trust plc (27 janvier 2003 – 30 avril 2004) ;

Administrateur (*non executive director*) de IMI plc (1^{er} décembre 2002 – 13 mai 2005) ;

Président (*non executive chairman*) de IMI plc (1^{er} 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 Hanson plc (1^{er} juin 2004 – 24 août 2007) ;

Président Adjoint de Corus Group plc (22 avril 2002 – 23 janvier 2008) ;

Administrateur (*non executive director*) de Corus Group plc (12 juin 2001 – 23 janvier 2008) ;

Président de Corus Group plc (1^{er} juin 2003 – 23 janvier 2008) ;

Président de Tata Steel UK Limited (21 janvier 2008 – 21 novembre 2008) ;

Membre du Conseil de surveillance de Convenience Food Systems (7 juillet 2004 – 15 janvier 2009) ;

Administrateur (*non executive director*) de Rio Tinto plc (14 janvier 2009 – 7 février 2009) ;

Administrateur (*non executive director*) de Rio Tinto Limited (14 janvier 2009 – 7 février 2009) ;

Président (*chairman*) de Tata Steel Europe Limited (14 novembre 2008 – 31 mars 2009).

Biographie :

M. James W. Leng est également *Deputy Chairman* de Tata Steel Limited, Président de Doncasters Group Limited et administrateur (*non-executive director*) de TKN-BP Limited. Il a été Président de Tata Steel UK Limited (Corus) de 2003 à mars 2009 et 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

65 ans.

Nationalité : allemande.

Adresse professionnelle :

Daimler AG – Siemensstraße 7 – 70469 Stuttgart (Allemagne).

Fonction principale : Président du Conseil de surveillance de Rothschild GmbH (Francfort).

Expiration du mandat en cours : AG 2011 (nommé le 26 juin 2007).

Administrateur indépendant.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 500 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :**En France :**

-

À l'étranger :

Administrateur de Chubb Group of Insurance Companies, États-Unis ;
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 ;
Administrateur de Magna International Inc., Canada.

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. 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

62 ans.

Nationalité : britannique.

Adresse professionnelle :

Bodycote plc – Springwood Court, Springwood Close, Tytherington
Busines Park, Macclesfield, Cheshire, SK10 2XF (Royaume-Uni).

Principale fonction : Président de Bodycote plc.

Expiration du mandat en cours : AG 2011 (nommé le 26 juin 2007).

*Administrateur indépendant.**Membre du Comité d'audit.*

Détient 1 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :**En France :**

-

À l'étranger :

Président de Bodycote plc (Royaume-Uni) ;

Administrateur indépendant (*Senior Independent Director*) de Johnson Matthey plc (Royaume-Uni).**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :****En France :**

-

À l'étranger :Vice-Président (*deputy chairman*) 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 SA 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 cotée, en avril 2008. Il est également administrateur indépendant (*Senior Independent Director*) de Johnson Matthey plc, société britannique cotée en Bourse spécialisée dans les métaux précieux et les catalyseurs pour l'environnement. M. Alan Thomson est *Senior Vice President* et également membre du Conseil de l'Institut écossais des experts comptables.

PHILIPPE MARIEN

53 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle :

Bouygues – 32, avenue Hoche – 75378 Paris cedex 08 (France).

Fonction principale : Directeur Financier du groupe Bouygues.

Membre du Comité d'audit.

Désigné en qualité de représentant permanent de la société Bouygues SA.

Expiration du mandat de Bouygues SA : AG 2010 (nommée le 18 mars 2008 – ratifiée par l'AGM du 24 juin 2008).

BOUYGUES SA

Société anonyme au capital de € 342 818 079.

Siège social : 32, avenue Hoche – 75378 Paris cedex 08 (France).

Détient 86 143 867 actions au 31 mars 2009.

Autres mandats actuels de Bouygues :

En France :

Administrateur de Bouygues Construction ;
Administrateur de TF1 ;
Administrateur de Colas ;
Administrateur de Bouygues Telecom ;
Administrateur de C2S ;
Administrateur de Bouygues Immobilier ;
Administrateur de 32 Hoche.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

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) ;

Administrateur de Société Technique de Gestion (SOTEGI) (14 avril 2003 – 7 avril 2008) ;
Administrateur de Bouygues Bâtiment International (10 juin 1999 – 28 novembre 2008) ;
Administrateur de Bouygues Travaux Publics (10 juin 1999 – 28 novembre 2008) ;
Administrateur de Bouygues Bâtiment Île-de-France (28 mai 2003 – 28 novembre 2008) ;
Administrateur de CATC (21 mai 1996 – 8 avril 2008).

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

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 services 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.

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Ainsi que le prévoient le Code 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 4 mai 2009 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 Code 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 Code 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 (qui représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires de Nexans sur l'année 2008), que le Conseil a estimé non significatives, le fait qu'un administrateur de la Société soit également mandataire social de Nexans, et le fait que M. Gérard Hauser ait été nommé administrateur d'une société dans laquelle un autre administrateur de la Société est administrateur, aucun de ces éléments n'étant de nature à affecter sa liberté de jugement.

Après avoir pris en compte le fait que M. Pascal Colombani soit administrateur d'une société dans laquelle une personne ayant été administrateur d'ALSTOM depuis moins de cinq ans est administrateur

et le fait qu'il soit administrateur d'une société dans laquelle un administrateur d'ALSTOM vient d'être nommé 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 les relations commerciales entre le Groupe et une société dont M. Leng est mandataire social représentent moins de 5 % du chiffre d'affaires de cette société et que 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, Directeur Général Délégué de 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 sur douze, ce qui correspond à la proportion de la moitié préconisée par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés à capital dispersé et à la règle retenue par le Conseil figurant dans son règlement intérieur.

RÈGLES DE COMPORTEMENT

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 Code 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.

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. Ces principes sont également repris dans le Code d'éthique du Groupe présenté dans la seconde partie du présent rapport.

Ce Code de conduite, révisé en octobre 2006 et approuvé par le Conseil d'administration, s'applique aux administrateurs, dirigeants et salariés du Groupe.

Il prévoit 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.

Les acquisitions d'actions par levées de stock-options ne sont pas visées par ces restrictions dès lors qu'elles ne sont pas suivies d'une cession des actions ainsi obtenues.

Le règlement intérieur du Conseil, de même que ce Code, rappellent par ailleurs aux mandataires sociaux et dirigeants, leurs obligations légales en matière de **déclarations d'opérations réalisées sur les titres de la Société** par eux-mêmes ou par les personnes qui leur sont proches.

Code de gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'administration a confirmé que le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de décembre 2008, qui intègre les recommandations d'octobre 2008 sur la rémunération des

dirigeants, constitue le Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère pour l'établissement du présent rapport (le « Code AFEP-MEDEF »). Ce Code est disponible sur le site du MEDEF (www.medef.fr) et sur celui de la Société (www.alstom.com-Découvrez-nous).

Lors de sa réunion du 5 novembre 2008, le Conseil d'administration a adhéré aux recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, constaté que la quasi-totalité d'entre elles étaient déjà mises en œuvre et décidé que les dispositions complémentaires jugées nécessaires seraient arrêtées ultérieurement.

Depuis 2006, le Conseil d'administration procède annuellement en mars à une revue formelle des pratiques de gouvernement d'entreprise de la Société. Il a procédé à cette revue annuelle lors de ses séances des 18 mars et 4 mai 2009.

Lors de sa séance du 4 mai 2009, le Conseil d'administration a examiné les sujets liés à la rémunération du dirigeant mandataire social et pris les décisions suivantes :

INDEMNITÉ DE DÉPART DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Le Conseil d'administration et le Comité de nominations et de rémunération ont pris acte de la proposition du Président-Directeur Général, qu'ils ont approuvée, de renoncer en cas de rupture de son mandat pour quelque raison que ce soit au versement de toute indemnité de départ.

STOCK-OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

- Toute future attribution combinée de stock-options et d'actions soumise à des conditions de performance en faveur du Président-Directeur Général ne devra pas excéder un certain pourcentage de sa rémunération et de l'enveloppe globale fixée par l'assemblée générale. Le Conseil d'administration a arrêté le principe de ces limites dont il fixera les termes définitifs au moment de l'attribution. Le Conseil a ainsi estimé que la valeur IFRS 2 de l'attribution devait être limitée à une année de rémunération fixe et variable cible, cette dernière correspondant à la rémunération obtenue lorsque les réalisations sont strictement en ligne avec les objectifs fixés. Il a également considéré que l'attribution ne devait pas excéder 1 % de l'enveloppe globale autorisée par l'assemblée générale, ni 5 % de l'attribution totale annuelle (calculée, le cas échéant, en équivalent stock-options en cas d'attribution combinée de stock-options et d'actions de performance).
- Le Président-Directeur Général devra procéder en contrepartie de toute nouvelle attribution d'actions de performance, à l'acquisition d'une quantité définie d'actions selon des termes qui seront arrêtés par le Conseil d'administration au moment de l'attribution. Le Conseil a retenu la recommandation du Comité de Nominations et Rémunération portant sur l'acquisition par le bénéficiaire d'un nombre d'actions équivalent à 25 % du nombre d'actions de performance livrées. Le Président-Directeur Général est par ailleurs tenu à des obligations de conservation fixées pour chaque plan (voir page 168).

- Le Conseil a constaté l'existence d'un dispositif d'intéressement couvrant plus de 98 % des effectifs des filiales françaises du Groupe ; il a décidé qu'il sera fait application des dispositions de la loi n° 2008-1258 du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail pour les attributions qui seraient réalisées sur la base d'une autorisation de l'assemblée générale des actionnaires réunie postérieurement au 4 décembre 2008.
- Le Conseil d'administration et le Comité de nominations et de rémunération ont également pris acte de la proposition du Président-Directeur Général, qu'ils ont approuvée, de renoncer en cas de rupture de son mandat pour quelque raison que ce soit, aux options de souscription d'actions et actions soumises à conditions de performance, dont le droit à exercice (*vesting*), s'agissant des options, ou la livraison, s'agissant des actions, ne sont pas encore acquis à la fin de son mandat.

Le Conseil d'administration a noté l'absence de cumul du mandat social de M. Patrick Kron avec un contrat de travail.

Par ailleurs, le Conseil d'administration réuni le 18 mars 2009 a pris acte de l'engagement du Président-Directeur Général de ne pas recourir pendant toute la durée de son mandat à l'utilisation d'instruments de couverture sur les options de souscription ou actions de performance lui ayant été et qui lui seront attribués.

Le Conseil a également décidé de modifier les règlements intérieurs du Conseil et des Comités afin de prendre en compte l'évolution de la réglementation, les recommandations du Code AFEP-MEDEF et formaliser ou préciser des pratiques actuelles. Ces modifications concernent essentiellement le règlement intérieur du Comité d'audit.

Le Conseil d'administration a conclu que la Société veillait à se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et n'a pas noté l'existence de divergences par rapport à celles-ci.

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, sont intervenues le 18 mars 2009, sur recommandations du Comité de nominations et de rémunération.

Le règlement intérieur, ainsi modifié, précise notamment que le Conseil d'administration :

- doit être composé 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 ;
- approuve préalablement les investissements de croissance organique d'un montant supérieur à € 250 millions et les opérations de restructuration interne significatives à l'occasion notamment de la revue annuelle du budget et du plan stratégique ;
- est informé régulièrement et peut avoir connaissance à tout moment de l'évolution de l'activité et des résultats du Groupe, des risques significatifs 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 (au sens large) 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, y compris la présentation de la politique suivie en matière de rémunération des mandataires sociaux.

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.

En pratique, le Conseil procède annuellement à une évaluation formalisée de son fonctionnement et de celui de ses Comités.

Cinq réunions au minimum sont programmées chaque année.

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 que les administrateurs rencontrent les équipes de direction et approfondissent 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.

INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

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 ainsi 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.

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. Compte tenu des contraintes de voyage des administrateurs étrangers, les Comités se tiennent généralement la veille des Conseils, sauf exception, sur la base de documents préalablement adressés aux participants (en général une semaine avant la réunion). Pour l'approbation des comptes de l'exercice 2008/09, le Comité d'audit s'est cependant réuni plusieurs jours avant la tenue du Conseil.

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 par le Conseil pour leurs participations aux Comités.

Aux termes du règlement intérieur du Comité d'audit, celui-ci doit être composé d'au moins trois membres dont les deux tiers au moins y compris le Président du Comité doivent être des administrateurs indépendants. En ce qui concerne le Comité des nominations et de rémunération, le règlement préconise qu'il soit composé de trois membres au moins et que la majorité 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).

Les règlements intérieurs du Conseil d'administration et des Comités du Conseil, ainsi que la Charte de l'administrateur annexée au règlement intérieur du Conseil, dont de larges extraits figurent dans le présent rapport, sont disponibles sur le site Internet d'Alstom (www.alstom.com-Découvrez-nous).

ÉVALUATION ANNUELLE 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 fois en mai 2009. L'opportunité de recourir à l'intervention d'un consultant extérieur pour l'évaluation du fonctionnement du Conseil et des Comités est examinée et débattue annuellement en mars. Le Comité de nominations et de rémunération ainsi que le Conseil d'administration ont respectivement considéré les 17 et 18 mars 2009 que le processus d'autoévaluation conduit jusqu'à maintenant était une procédure très complète et de qualité, que la Société conserverait pour l'évaluation à mener au titre de l'exercice 2008/09.

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, 2007 et 2008 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, puis 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. En 2008, la réunion, les visites sur site et les présentations se sont déroulées en Espagne.

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 succession 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.

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.

Au cours de l'exercice 2008/09, le Président s'est attaché à accroître l'information transmise aux administrateurs entre les séances du Conseil sur les sujets importants et à répondre aux attentes exprimées par les administrateurs lors de l'évaluation annuelle réalisée en mai 2008 à l'issue de laquelle les administrateurs ont confirmé que le Conseil remplissait entièrement ses objectifs.

Une séance supplémentaire du Conseil a ainsi été consacrée à la stratégie de croissance du Groupe et une présentation approfondie de la situation du Groupe et des principaux défis et actions en matière de politiques de ressources humaines a été réalisée par le Directeur des Ressources Humaines. Le processus d'évaluation des ressources humaines, ainsi que les plans de succession, ont été présentés.

En mai 2009, les administrateurs ont réaffirmé leurs appréciations positives sur la qualité du fonctionnement et de la dynamique du Conseil et l'atteinte des objectifs fixés. Les membres ont également exprimé leur volonté de maintenir une attention soutenue sur les réflexions stratégiques et la formation continue des membres.

ACTIVITÉ DU CONSEIL AU COURS DE L'EXERCICE 2008/09

Le Conseil d'administration s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice (sept fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence moyen a été de 95 % en 2008/09 (contre 92 % en 2007/08).

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 2007/08, les comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2008/09, ainsi que les rapports de gestion y afférents. Il a revu les projets de communiqués sur ces résultats avant leur diffusion.

À l'occasion des arrêtés de comptes, et de façon régulière, le Conseil a examiné la situation financière du Groupe, l'évolution de sa trésorerie, de son endettement et de ses lignes et programme de cautions. Il a pris connaissance des risques significatifs auxquels le Groupe est confronté et des plans d'actions déployés. Un point sur le développement des activités du Groupe a été présenté lors de chaque séance du Conseil.

La nouvelle organisation des ressources humaines ainsi que les politiques sociales du Groupe ont fait l'objet d'une présentation détaillée en juin 2008.

En septembre 2008, une séance du Conseil s'est tenue en Espagne et a donné lieu à des présentations complémentaires de la stratégie

de croissance du Groupe, dans le prolongement du plan stratégique à trois ans qui avait été revu au cours de l'exercice précédent, ainsi qu'à la présentation approfondie de l'activité du Groupe dans ce pays.

En mars 2009, le Conseil a examiné et approuvé le budget 2009/10 et le plan à trois ans 2009/2012 et débattu de la stratégie à court terme du Groupe dans ses différents métiers lors de cette session annuelle à laquelle participent les Présidents de chaque Secteur du Groupe et le Directeur de la Stratégie du Groupe. Il a revu à cette occasion la mise à jour de la cartographie des risques établie pour chaque Secteur et pour le Groupe et a été informé des plans d'actions mis en œuvre pour y faire face.

Au cours de l'exercice, le Conseil d'administration a également :

- été tenu régulièrement informé et débattu, notamment lors de chaque arrêté de comptes, des principales procédures judiciaires ou enquêtes dont le Groupe est l'objet ;
- débattu et approuvé la description des principaux risques auxquels le Groupe est confronté, qui a été insérée dans le Rapport annuel/Document de Référence relatif à l'exercice 2007/08 de la Société ;
- pris connaissance de l'organisation de la fonction Éthique et Conformité, de son programme d'actions et des procédures de conformité mises en place en matière de lutte contre la corruption ;
- autorisé des opérations d'investissements et renouvelé la délégation financière au Président-Directeur Général en matière d'émission de produits obligataires ;
- arrêté, en mai 2008, les résolutions et les documents prévus par la loi concernant l'assemblée générale annuelle des actionnaires et proposé à l'assemblée générale la division par deux du nominal des actions ;
- délibéré, également en mai 2008, 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/Document de Référence relatif à l'exercice 2007/08 avant son dépôt auprès de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») ;
- délibéré à plusieurs reprises sur l'application par la Société des principes de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF présentée par le Comité de nominations et de rémunération et décidé de mesures complémentaires à prendre dans le cadre de la mise en conformité avec le Code AFEP-MEDEF consolidé de décembre 2008 ;
- fixé, en mai 2008, le montant de la rémunération variable du Président-Directeur Général pour l'exercice 2007/08 en fonction des objectifs financiers et personnels atteints sur la base du mode de calcul antérieurement déterminé par le Conseil ; le Conseil a également arrêté les objectifs pour la détermination de sa rémunération variable pour l'exercice 2008/09 et son mode de calcul en fonction des réalisations ;
- décidé en septembre 2008, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, la mise en œuvre du plan d'actionnariat salariés « Alstom Sharing 2009 » offert aux salariés et anciens salariés du Groupe dans 22 pays et l'attribution d'un nouveau plan de motivation et de fidélisation sur le long terme comportant l'octroi d'options de souscription d'actions et l'attribution gratuite d'actions de performance conditionnés à l'atteinte des objectifs financiers du

Groupe sur l'exercice 2010/11 et à des conditions de présence ; le Conseil a également défini, sur proposition du Comité, l'attribution du Président-Directeur Général au titre de ce plan ainsi que les obligations de conservation d'actions applicables au Président-Directeur Général et aux autres membres du Comité exécutif dans le cadre de ce plan ;

- évalué les performances du Président-Directeur Général lors de sa réunion annuelle en mars, sans la présence de ce dernier.

Le Conseil d'administration avait également autorisé en mai 2008, la mise en conformité de l'indemnité de départ susceptible d'être due au Président-Directeur Général en cas de cessation de ses fonctions 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 dans le cadre de la procédure des conventions réglementées.

Lors de sa réunion le 4 mai 2009, le Conseil d'administration a pris acte de la proposition du Président-Directeur Général, qu'il a approuvée, de renoncer en cas de rupture de son mandat pour quelque raison que ce soit, au versement de toute indemnité de départ. Il a également pris acte et approuvé la proposition du Président-Directeur Général de renoncer également aux options de souscription d'actions et actions soumises à conditions de performance, dont le droit à exercice (*vesting*), s'agissant des options, ou la livraison, s'agissant des actions, ne sont pas encore acquis à la fin de son mandat.

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 aux deux réunions du Conseil consacrées à l'arrêté des comptes annuels et semestriels.

COMITÉ D'AUDIT

Le **Comité d'audit**, constitué en 1998, se compose actuellement de 6 membres : M. Jean-Paul Béchat, Président du Comité depuis le 1^{er} janvier 2004, M. Georges Chodron de Courcel, M. Pascal Colombani, M. Jean-Martin Folz, M. Philippe Marien et M. Alan Thomson.

Il comprend **quatre membres indépendants sur six**, dont le Président du Comité, ce qui correspond à la proportion des deux tiers recommandée par le Code AFEP-MEDEF.

Trois membres présentent des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Attributions

Le Comité agit sous la responsabilité exclusive et collective du Conseil d'administration et a pour mission générale d'assister le Conseil d'administration dans le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations financières et comptables. Il est chargé d'assurer le suivi (i) du processus d'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité est chargé, aux termes de son règlement intérieur amendé le 18 mars 2009 :

- d'examiner le périmètre de consolidation et les projets d'états financiers consolidés et sociaux 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, ainsi que toute modification de ces principes, méthodes et règles comptables, en s'assurant de leur pertinence ;
- d'examiner et suivre le processus de production et traitement de l'information comptable et financière servant à la préparation des comptes ;
- d'apprécier la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ainsi que celles à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêt ;
- d'examiner la présentation de la Direction générale sur l'exposition aux risques (y compris les risques juridiques) et les engagements hors bilan significatifs lors de l'examen des comptes par le Comité ;
- d'examiner et évaluer au moins une fois par an, l'efficacité des procédures de contrôle interne et des procédures de gestion des risques mises en place, y compris celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; il s'assure que les principaux risques sont identifiés, gérés et portés à sa connaissance ;
- d'examiner et évaluer annuellement l'organisation et le fonctionnement de l'audit interne ; le Comité approuve le programme d'audit interne, suit son évolution et les résultats des plans d'actions ;
- 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 et de gestion des risques, aux pratiques comptables et au programme d'audit interne ;
- d'examiner et donner son avis au Conseil sur le projet de rapport du Président du Conseil d'administration à l'assemblée générale sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- d'examiner et contrôler la procédure d'appel d'offres pour la sélection des Commissaires aux comptes et faire une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale, et sur le montant des honoraires que la Société se propose de leur verser ;
- d'approuver la Charte d'audit externe régissant les relations avec les Commissaires aux comptes et examiner chaque année le montant des honoraires versés par le groupe aux réseaux auxquels ils appartiennent, y compris au titre des prestations non directement liées à la mission de Commissaires aux comptes ;
- de veiller à l'indépendance des Commissaires aux comptes, examiner avec ces derniers les risques pesant le cas échéant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques et approuver préalablement toute mission hors audit mais accessoire ou directement complémentaire à l'audit des comptes qui leur serait confiée (toute autre mission étant exclue).

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.

Le Comité consacre annuellement un point de son ordre du jour à l'évaluation annuelle de son fonctionnement.

Sauf décision contraire du Comité, les Commissaires aux comptes sont présents à toutes les réunions.

ACTIVITÉ DU COMITÉ D'AUDIT AU COURS DE L'EXERCICE 2008/09

Le Comité d'audit s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2008/09 (trois fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence moyen a été de 94 % (100 % 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 des Offres et des Projets, le Directeur de l'Éthique et de la Conformité, le Directeur de la Trésorerie ainsi que plusieurs représentants de la Direction financière des Secteurs, ont également participé aux réunions du Comité.

À l'occasion de l'arrêté des comptes annuels, le Président du Comité s'est réuni avec les seuls Commissaires aux comptes ; une seconde réunion entre les Commissaires aux comptes et l'ensemble des membres du Comité d'audit, hors la présence des représentants de la Société, a également eu lieu.

Le Comité a examiné les comptes sociaux et consolidés au 31 mars 2008 ainsi que les comptes semestriels consolidés au 30 septembre 2008 (comptes, annexe et rapports de gestion ou d'activité). Il a également revu le Document de Référence relatif à l'exercice 2007/08 avant son dépôt auprès de l'Autorité des marchés financiers et, plus particulièrement, la section relative aux risques, ainsi que la partie du Rapport du Président du Conseil d'administration relative aux procédures de contrôle interne.

Sur la base des présentations réalisées par la Direction Générale et les Commissaires aux comptes, le Comité s'est assuré de la pertinence des méthodes et traitements comptables utilisés dans les états financiers.

Comme chaque année, l'arrêté des comptes annuels et semestriels a donné lieu à des présentations détaillées par la Direction Générale et la Direction financière de chaque Secteur, des principaux risques auxquels le Groupe est confronté (risques liés à l'activité, à l'exécution des contrats, principaux litiges) et des engagements hors bilan.

Par ailleurs, des sujets spécifiques ont été présentés et débattus avec le Comité en matière de gestion des risques : l'organisation de la Trésorerie et des systèmes d'information du Groupe.

Le Comité a également reçu du responsable de la fonction Éthique et Conformité (« Ethics and Compliance »), une présentation détaillée des règles et procédures applicables à l'ensemble des Secteurs en matière de sélection et utilisation d'agents, afin de s'assurer de l'adéquation de ces règles et procédures au sein du Groupe.

La méthode de la cartographie des risques, outil d'identification et de suivi des risques intégré à l'exercice budget/plan à trois ans depuis l'exercice 2007/08, a été examinée ainsi que les plans d'actions mis en place et les résultats actualisés ont été discutés au niveau du Groupe.

Le Comité a pris connaissance du budget élaboré par la Société pour l'exercice 2009/10 et du plan à trois ans 2009/2012 et examiné les hypothèses retenues par la Direction.

Le Comité a revu les procédures existantes de contrôle interne mises en place au sein du Groupe et l'évaluation du contrôle interne effectuée par la Société au travers des questionnaires annuels d'évaluation. Il a pris connaissance des résultats détaillés de la campagne annuelle de contrôle interne et des plans d'actions entrepris pour améliorer les contrôles internes et le contrôle des risques, éliminer les faiblesses et assurer la conformité avec les réglementations applicables. Les résultats des plans d'actions lui ont été présentés. Le Comité a également entendu les observations et recommandations des auditeurs sur le contrôle interne.

Le Comité a également noté que le contrôle interne était désormais placé sous la responsabilité du Directeur de l'Audit interne. Il a examiné et donné son avis sur l'organisation et les ressources de la fonction audit interne.

Le Directeur de l'Audit interne a présenté au Comité les rapports annuels et semestriels d'activité de l'Audit interne pour 2008 et le programme d'audit interne pour les quatre années à venir a été revu et approuvé. Comme chaque année, le Président du Comité a mené des entretiens individuels avec le Directeur de l'Audit interne.

En novembre 2008, le Directeur Financier a présenté au Comité une analyse des travaux confiés aux Commissaires aux comptes dans la perspective de l'échéance des mandats en cours à la clôture de l'exercice et le Comité a approuvé le lancement d'un processus d'appel d'offres pour le renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes. Le Comité a ensuite présenté ses recommandations de nomination au Conseil en mai 2009 sur la base des résultats de l'appel d'offres.

Le Comité a examiné les montants des honoraires versés aux Commissaires aux comptes au titre de l'exercice écoulé. 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 été informé des missions réalisées par les Commissaires aux comptes dans le cadre de ces directives ainsi que des honoraires correspondants.

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 ayant notamment pour objet de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues. Les résultats et propositions ont été discutés lors d'une réunion du Conseil d'administration.

Le Comité a également revu et approuvé en mars 2009 des modifications de son Règlement intérieur afin de prendre en compte l'évolution de la réglementation relative aux comités d'audit ainsi que les recommandations AFEP-MEDEF mises à jour en décembre 2008, et formaliser les pratiques suivies.

Le Comité a rendu compte de ses travaux, observations et propositions, au Conseil d'administration.

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 et M. Klaus Mangold.

Trois membres du Comité sur cinq sont indépendants, y compris le Président du Comité, ce qui correspond au Code AFEP-MEDEF qui recommande qu'il y ait une majorité d'administrateurs indépendants dans les comités de rémunération.

Attributions

Aux termes de son règlement intérieur tel qu'amendé le 18 mars 2009, 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 dirigeant mandataire social de la Société et des membres du Comité exécutif ;
- les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
- l'application par la Société des principes de gouvernement d'entreprise auxquels la Société se réfère, notamment s'agissant de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Le Comité donne un avis au Conseil sur la partie du rapport annuel consacrée à l'information des actionnaires sur ces sujets et sur les travaux du Conseil ;
- 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 de la Société et la liste des administrateurs indépendants, qui figureront dans le rapport annuel de la Société ;
- l'ensemble des éléments composant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société, y compris les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance, ainsi que les rémunérations et avantages de toute nature (y compris les avantages en matière de retraite et indemnités de départ) versées par la Société ou 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 dirigeants mandataires sociaux et la stratégie d'Alstom, et contrôle ensuite l'application de ces règles ;
- la politique générale de la Société 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 de la Société 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 réalisée au minimum 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 dirigeants mandataires sociaux de la Société, conformément aux principes appliqués pour les autres cadres dirigeants du Groupe.

Le Comité consacre annuellement un point de son ordre du jour à l'évaluation annuelle de son fonctionnement.

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.

ACTIVITÉ DU COMITÉ DE NOMINATIONS ET DE RÉMUNÉRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2008/09

Le Comité de nominations et de rémunération s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2008/09 (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 95 % (90 % pour l'exercice 2007/08).

En mai 2008, le Comité a examiné les termes des indemnités et avantages dus ou susceptibles d'être dus en cas de cessation des fonctions du Président-Directeur Général et a recommandé au Conseil des aménagements afin de les mettre en conformité avec les dispositions issues de la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007.

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 2007/08, les objectifs économiques détaillés pour sa rémunération variable au titre de l'exercice 2008/09 et les objectifs personnels. Il a été informé des rémunérations des autres membres du Comité exécutif.

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 2008 sur la base de questionnaires qu'il a établis et présenté les résultats au Conseil en mai 2008. 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 et la rémunération des dirigeants, 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/Document de référence 2007/08.

Concernant l'actionnariat des salariés et les plans d'options, le Comité a débattu et recommandé au Conseil en septembre 2008, la mise en œuvre d'un nouveau plan d'actionnariat salarié « Alstom Sharing 2009 » proposé aux salariés et anciens salariés du Groupe dans 22 pays.

Le Comité a également examiné et recommandé au Conseil, en septembre 2008, la proposition d'attribution simultanée, dans un nouveau plan n° 11, d'une combinaison d'options et d'actions sous conditions de performance, dans laquelle le nombre d'options pouvant être levées et le nombre d'actions livrées à terme sont intégralement conditionnés au niveau de marge opérationnelle du Groupe sur l'exercice 2010/11. 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 sous conditions de performance 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.

En novembre 2008, le Comité a revu les plans de succession pour l'ensemble des membres du Comité exécutif et pour les 180 positions les plus importantes du Groupe. Il a également examiné les éléments de la rémunération du Président-Directeur Général au regard des nouvelles recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et recommandé au Conseil une stricte conformité à celles-ci.

En mars 2009, le Comité a préparé l'évaluation annuelle du Président-Directeur Général et étudié la situation de sa rémunération au regard d'une analyse préparée par un consultant extérieur. Il a été informé des évolutions des rémunérations des autres membres du Comité exécutif.

Il a pris connaissance des résultats de la période de réservation de l'offre aux salariés Alstom Sharing 2009.

Suite à sa revue annuelle d'ensemble de l'application du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008, il a établi des recommandations au Conseil en vue de la poursuite de la mise en conformité des pratiques du Groupe.

Le Comité a rendu compte de ses travaux et de ses recommandations au Conseil sur chacun de ces sujets.

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 pour la dernière fois le 18 mars 2009 prévoit que le Conseil délibère 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 ;
- concernant des investissements de croissance organique d'un montant supérieur à € 250 millions et de restructuration interne significative à l'occasion notamment de la revue annuelle du budget et du plan stratégique du Groupe.

Il prévoit également que le Conseil examine et approuve le budget annuel et le plan à moyen terme.

Rémunération des mandataires sociaux

Les mandataires sociaux d'ALSTOM sont les douze membres du Conseil d'administration. Le Président-Directeur Général est le seul dirigeant mandataire social d'ALSTOM.

Les informations présentées ci-après constituent également les éléments du Rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale visés aux articles L. 225-102-1 (concernant la rémunération des mandataires sociaux) et L. 225-185 du Code de commerce (concernant les obligations de conservation relatives aux stock-options et actions de performance).

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.

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 liée aux résultats de l'entreprise. La politique de rémunération est revue chaque année par le Comité de nominations et de rémunération et par le Conseil d'administration, sur la base d'une analyse préparée par un consultant externe.

Rémunération annuelle

La partie fixe de la rémunération du Président-Directeur Général et le plafond de sa rémunération variable sont demeurés inchangés pendant 3 ans à compter de l'exercice 2006/07, c'est-à-dire jusqu'à la fin de l'exercice 2008/09.

Sur la proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a déterminé la rémunération du Président-Directeur Général sur la période de trois ans 2009/2012 en retenant une augmentation annuelle de 3 %, soit :

- 2009/10 : € 1 065 000
- 2010/11 : € 1 100 000
- 2011/12 : € 1 130 000

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 y compris pour l'exercice 2009/10 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 à la hausse ou à la 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 voiture de fonction correspondant à un avantage en nature de € 5 794 par an ainsi que comme pour les autres salariés en France au-delà d'un certain niveau de rémunération, 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.

Rémunération fixe et variable au titre de l'exercice 2008/09

Pour l'exercice 2008/09, la rémunération brute fixe versée au Président-Directeur Général s'est élevée à € 1 035 000. Cette rémunération brute fixe, identique à celle des deux exercices précédents, sera modifiée à compter de l'exercice 2009/10 dans les conditions mentionnées ci-dessus.

Sa rémunération brute variable a représenté € 1 300 000, correspondant à 125,75 % 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 85,75 % 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 %, au sein de la fourchette 0-40 %.

Pour l'exercice précédent, la rémunération brute variable du Président-Directeur Général était de € 1 500 000 correspondant à 145 % de la rémunération brute fixe de cet exercice. La part correspondant aux objectifs financiers était de 105 % au sein de la fourchette 0-120 % et la part correspondant aux objectifs spécifiques de 40 %.

Attribution d'options de souscription conditionnelles et d'actions de performance

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une allocation d'options de souscription d'actions conditionnelles et d'actions de performance dans le cadre de chacun des plans de rémunération sur le long terme mis en place en principe annuellement, en septembre, par le Conseil d'administration. Le niveau de l'attribution déterminé par le Conseil d'administration sur la proposition du Comité de Nominations et de Rémunération, tient compte de l'ensemble des éléments de la rémunération du Président-Directeur général et des pratiques du marché.

Dans le cadre de ces plans, le pourcentage d'options de souscription allouées par rapport au total des options de souscription et actions de performance, croît avec le niveau hiérarchique. En conséquence, le Président-Directeur Général reçoit un pourcentage plus important d'options de souscription que d'actions de performance, que les autres bénéficiaires du plan.

Les caractéristiques des allocations au Président-Directeur Général sont conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF :

- Périodicité : Attribution annuelle régulièrement effectuée en septembre.
- Absence de décote : Oui (options de souscription).
- Conditions de performance : Oui (depuis l'exercice 2006/07, la totalité des options ou des actions sont attribuées sous conditions de performance du Groupe à satisfaire sur trois ans).
- Obligation de conservation : Oui (voir ci-après).
- Prohibition des instruments de couverture : Oui.
- Périodes d'interdiction des levées/ventes : Oui.

Les caractéristiques des options conditionnelles et actions de performance attribuées au Président-Directeur Général sont identiques à celles de l'ensemble des autres attributions du plan à l'exception de l'obligation de conservation fixée par le Conseil d'administration en application de la réglementation. Les caractéristiques figurent aux pages 187 à 192 du Rapport annuel/Document de Référence pour l'exercice 2008/09 déposé auprès de l'AMF.

Conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF, depuis 2007, le Conseil fixe pour chaque attribution le nombre d'actions que le Président-Directeur Général est tenu de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions. Il a par ailleurs étendu cette obligation de conservation à l'ensemble des membres du Comité exécutif.

Dans le cadre des plans 2007 (dénommé LTI n° 10) et 2008 (dénommé LTI n° 11), le Président-Directeur Général doit ainsi conserver au nominatif jusqu'à la fin de ses fonctions, un nombre d'actions issues des levées d'options et de l'attribution gratuite 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 de performance. Cette obligation n'est pas plafonnée lors de l'atteinte d'un certain niveau de détention d'actions.

Le Conseil d'administration s'est engagé à fixer pour les attributions suivantes le pourcentage de la rémunération et le pourcentage de l'enveloppe globale votée par les actionnaires que ne devra pas dépasser l'attribution au Président-Directeur Général. En cas d'attribution d'actions de performance, il fixera la quantité d'actions que devra acquérir en contrepartie le Président-Directeur Général. (Voir section « Code de gouvernement d'entreprise » du présent rapport page 158).

Par ailleurs, les règles de conduite applicables au sein du Groupe visant à prévenir les délits d'initié, interdisent toute cession d'actions 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. Pendant les périodes autorisées, ces règles internes prescrivent la consultation préalable du Directeur Juridique en cas de doute sur la capacité de réaliser une opération.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, M. Kron a pris l'engagement de ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur les stock-options ou actions de performance lui ayant été attribuées pendant toute la durée de son mandat.

Attribution au titre de l'exercice 2008/09

L'attribution combinée reçue par le Président-Directeur Général au titre du plan 2008 décidé par le Conseil d'administration le 23 septembre 2008, représente environ 3,7 % de l'attribution totale (calculée en équivalent stock-options, une action de performance ayant été retenue comme équivalant cinq options de souscription). Elle représente 0,04 % du capital social au 31 mars 2009 et 0,8 % de l'enveloppe globale de 5 % du capital autorisée par l'assemblée générale du 26 juin 2007.

Régime de retraite supplémentaire

Le Président-Directeur Général bénéficie également du dispositif collectif supplémentaire de retraite mis en place en 2004 qui s'articule autour d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies.

Le régime à prestations définies bénéficie à l'ensemble des personnes exerçant des fonctions au sein du Groupe en France dont la rémunération annuelle de base est supérieure à huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Il est uniquement acquis si le bénéficiaire achève sa carrière au sein de la Société et fait valoir ses droits à la retraite. Bien que le régime ne fixe pas de condition d'ancienneté minimum requise pour en bénéficier, il reste conforme à l'esprit de la recommandation AFEP-MEDEF dans la mesure où les droits sont acquis progressivement par année d'ancienneté à raison d'1,2 % par an. La rente est déterminée en multipliant le taux de remplacement ainsi obtenu par la fraction de la rémunération annuelle de référence (moyenne des trois dernières rémunérations fixes et variables annuelles) supérieure à huit

fois le plafond annuel de la sécurité sociale (soit € 266 208 sur l'année civile 2008). La rémunération annuelle de référence est plafonnée à € 2 millions. Depuis le 1^{er} 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. Compte tenu de son ancienneté, le Président-Directeur Général pourrait ainsi prétendre lors du départ à la retraite, à un taux de remplacement compris entre 13 et 20 % de cette fraction de salaire.

Au titre du régime à prestations définies, le montant des engagements pris en charge par le Groupe s'élève au 31 mars 2009 à € 1 917 000, montant incluant les indemnités légales de départ à la retraite.

Le régime à cotisations définies vient en complément du régime à prestations définies. Les droits sont acquis annuellement et ne peuvent excéder 16 % de quatre fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Les sommes versées dans le cadre du régime à cotisations définies pour l'exercice 2008/09 s'élèvent à € 21 462, montant pris en charge par Alstom.

Indemnité ou avantages postérieurs au mandat

L'assemblée générale du 24 juin 2008 a approuvé chacun des engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce dus ou susceptibles d'être dus à M. Patrick Kron à raison de la cessation de son mandat de Président-Directeur Général qui avaient initialement été autorisés par le Conseil d'administration le 26 juin 2007 lors du renouvellement de son mandat, puis révisés par le Conseil d'administration le 6 mai 2008 dans le cadre de la mise 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 visant à

subordonner le versement d'indemnité de départ à des conditions de performance.

Le Conseil d'administration réuni le 4 mai 2009 a pris acte et a approuvé la proposition du Président-Directeur Général de renoncer, en cas de rupture de son mandat pour quelque raison que ce soit, au versement de toute indemnité de départ, ainsi qu'aux options de souscription d'actions et actions soumises à conditions de performance, dont le droit à exercice (*vesting*), s'agissant des options, ou la livraison, s'agissant des actions, ne sont pas encore acquis à la fin de son mandat.

En conséquence, les engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce pris en faveur de M. Patrick Kron, Président-Directeur Général, concernent désormais le bénéfice du dispositif collectif supplémentaire de retraite composé d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies dont bénéficient l'ensemble des personnes exerçant des fonctions au sein 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, en cas de rupture du mandat à l'initiative de la Société ou à son initiative, des seuls droits à l'exercice de toutes les stock-options et à la livraison de toutes les actions soumises à conditions de performance, octroyés avant le terme de son mandat, qui seraient définitivement acquis (*vesting*) à la fin de son mandat par suite de la réalisation des conditions prévues par les plans.

Ces engagements ainsi amendés avec l'autorisation du Conseil le 4 mai 2009 sont présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes à l'assemblée générale convoquée le 23 juin 2009.

Tableau de suivi de la mise en œuvre du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

	Contrat de Travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Dirigeants mandataires sociaux								
M. Patrick Kron Président-Directeur Général Date début Mandat : 2003 Date fin de Mandat : 2011		X	X (voir ci-dessus)			X (voir ci-dessus)		X

JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX ADMINISTRATEURS

Les administrateurs ne perçoivent pas de rémunération autre que des jetons de présence. Depuis le 1^{er} 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 modifiées à compter de l'exercice 2008/09 prévoient que la partie fixe est répartie entre les administrateurs à raison d'un montant de € 22 500 par administrateur – majoré 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 répartie à raison de € 3 000 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 2008/09 s'est élevé à € 538 500 (€ 428 750 au titre de l'exercice précédent), soit environ 83 % de l'enveloppe autorisée. Parties fixe et variable ont été mises en paiement pour moitié au cours de l'exercice 2008/09 et pour le solde au cours de l'exercice 2009/10.

TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ISSUS DES RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF ET DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF DU 22 DÉCEMBRE 2008

Les tableaux 2 et 3 contiennent l'ensemble des rémunérations brutes et avantages de toute nature versés (ou dus) 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 tel que requis par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Tableau 1

Tableau de synthèse des rémunérations et des options conditionnelles et actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

M. Patrick Kron Président-Directeur Général	Exercice 2006/07 (en €)	Exercice 2007/08 (en €)	Exercice 2008/09 (en €)
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 470 729	2 540 794	2 340 794
Valorisation des options conditionnelles attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾ (détaillées au tableau 4)	2 051 900	1 679 000	1 220 000
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾ (détaillées au tableau 6)	-	105 000	343 860
Total	4 522 629	4 324 794	3 904 654

(1) Les options et les actions de performance sont valorisées selon la méthode IFRS 2 après prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence dans la société mais avant effet de l'étalement de la charge (voir la Note 23 aux comptes consolidés au 31 mars 2009).

Ce tableau présente une synthèse des éléments de rémunération de M. Patrick Kron, seul dirigeant mandataire social, fournis dans les tableaux suivants.

Tableau 2

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

M. Patrick Kron Président-Directeur Général	Exercice 2006/07 (en €)		Exercice 2007/08 (en €)		Exercice 2008/09 (en €)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
- Rémunération brute fixe	1 035 000	1 035 000	1 035 000	1 035 000	1 035 000	1 035 000
- Rémunération brute variable ⁽¹⁾	1 430 000	1 300 000	1 500 000	1 430 000	1 300 000	1 500 000
- Rémunération brute exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
- Jetons de présence ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-
- Avantages en nature ⁽³⁾	5 729	5 729	5 794	5 794	5 794	5 794
Total	2 470 729	2 340 729	2 540 794	2 470 794	2 340 794	2 540 794

(1) La rémunération variable au titre d'un exercice est versée au cours de l'exercice suivant. Les critères en application desquels la rémunération variable a été calculée et les modalités de fixation du montant sont décrits ci-dessus (voir page 167).

(2) À compter du 1^{er} avril 2005, le Président-Directeur Général a renoncé à percevoir des jetons de présence.

(3) Voiture de fonction.

Tableau 3

Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants ⁽¹⁾

Mandataires sociaux non dirigeants	Exercice 2007/08		Exercice 2008/09	
	Dus au titre de l'exercice (en €)	Versés au cours de l'exercice (en €)	Dus au titre de l'exercice (en €)	Versés au cours de l'exercice (en €)
Jean-Paul Béchat	50 000	50 000	61 500	54 500
Candace Beinecke	42 500	40 000	49 500	45 000
Olivier Bouygues	40 000	40 000	49 500	42 500
Georges Chodron de Courcel	37 500	32 500	40 500	39 000
Pascal Colombani	42 500	42 500	46 500	42 000
James B. Cronin ⁽²⁾	11 875	30 625	-	-
Jean-Martin Folz ⁽³⁾	23 125	4 375	43 500	42 000
Gérard Hauser	42 500	40 000	49 500	45 000
James W. Leng	50 000	50 000	61 500	52 000
Klaus Mangold ⁽³⁾	23 125	9 375	43 500	40 000
Olivier Poupart-Lafarge ⁽⁴⁾	40 000	40 000	-	18 750
Alan Thomson ⁽³⁾	25 625	6 875	46 500	42 000
Bouygues ⁽⁵⁾	-	-	46 500	23 250
Total	428 750	386 250	538 500	486 000

(1) Les mandataires sociaux non dirigeants ne perçoivent aucune autre rémunération que des jetons de présence.

(2) Mandat ayant pris fin le 26 juin 2007.

(3) Mandat commencé le 26 juin 2007.

(4) Mandat ayant pris fin le 18 mars 2008.

(5) Administrateur coopté le 18 mars 2008 en remplacement de M. Olivier Poupart-Lafarge et dont le représentant permanent est M. Philippe Marien.

Les jetons de présence répartis aux administrateurs au titre d'un exercice sont versés pour moitié au cours de l'exercice (jetons afférent au premier semestre de l'exercice) et pour le solde au cours de l'exercice suivant (jetons afférent au second semestre de l'exercice), comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

Tableau 4

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice 2008/09 à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur ou par chaque société du Groupe

Options attribuées à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ⁽¹⁾ (en €)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en €)	Période d'exercice
M. Patrick Kron Président-Directeur Général	Plan LTI n° 11 du 23 septembre 2008	Options de souscription conditionnelles	1 220 000 soit 11 % de la charge comptable	80 000	66,47	23/09/11 au 22/09/18 (ces deux dates incluses)

(1) Les options sont valorisées selon la méthode IFRS 2 après prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence dans la société mais avant effet de l'étalement de la charge (voir la Note 23 aux comptes consolidés au 31 mars 2009.)

Dans le cadre du plan LTI n° 11, les options ont été attribuées sous conditions de performance : la totalité des options sera exerçable si la marge opérationnelle 2010/11 du Groupe est supérieure ou égale à 10 % ; si la marge se situe entre 9,5 % (inclus) et 10 % (exclus), 80 % des options seront exerçables, ce pourcentage étant réduit à 40 % si la marge est comprise entre 9 % (inclus) et 9,5 % (exclus) et aucune option ne sera exerçable si la marge est inférieure à 9 %.

Tableau 5

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice 2008/09 par chaque dirigeant mandataire social

Options levées par les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en €) ⁽¹⁾	Année d'attribution
M. Patrick Kron Président-Directeur Général	Plan n° 8 du 27 septembre 2005	190 000	17,88	2005

(1) Ajusté de la division par deux du nominal de l'action réalisée le 7 juillet 2008.

Le récapitulatif du nombre total d'options détenues par M. Patrick Kron à la clôture de l'exercice 2008/09 est le suivant :

	Nombre d'options	Prix d'exercice unitaire (en €)	Date d'échéance des options
Plan n° 6 ⁽¹⁾	58 292	77,20	06/01/2011
Plan n° 9 ⁽¹⁾	240 000 ⁽²⁾	37,33	27/09/2016
Plan n° 10 ⁽¹⁾	115 000 ⁽³⁾	67,50	24/09/2017
Plan n° 11	80 000 ⁽³⁾	66,47	22/09/2018

(1) Chiffres ajustés pour tenir compte de la division par deux du nominal de l'action réalisée le 7 juillet 2008.

(2) Dont 144 000 étaient des options conditionnelles (condition réalisée au 31 mars 2008).

(3) 100 % des options sont attribuées sous conditions de performance et assorties d'une obligation de conservation d'une partie des actions souscrites par M. Patrick Kron jusqu'à l'expiration de ses fonctions.

L'historique des plans d'options est présenté en pages 189 et 190 du Rapport annuel/Document de Référence pour l'exercice 2008/09 déposé auprès de l'AMF.

Tableau 6

Actions de performance attribuées durant l'exercice 2008/09 à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur ou par toute société du Groupe

Actions de performance attribuées durant l'exercice au dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ⁽¹⁾ (en €)	Date d'acquisition	Date de disponibilité
M. Patrick Kron Président-Directeur Général	Plan LTI n° 11 du 23 septembre 2008	6 000	343 860 soit 1 % de la charge comptable	Cinquième jour ouvré suivant la publication des comptes 2010/11	À l'expiration d'une période de deux ans

(1) Les actions de performance sont valorisées selon la méthode IFRS 2 après prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence dans la société mais avant effet de l'étalement de la charge (voir la Note 23 aux comptes consolidés au 31 mars 2009).

Le plan LTI n° 11 conditionne l'attribution définitive de 100 % des actions à l'atteinte d'une marge opérationnelle 2010/11 du Groupe supérieure ou égale à 10 %. Si la marge opérationnelle 2010/11 du Groupe se situe entre 9,5 % (inclus) et 10 % (exclus), 80 % des actions seront définitivement attribuées, ce pourcentage étant réduit à 40 % si la marge opérationnelle est comprise entre 9 % (inclus) et 9,5 % (exclus) et aucune action n'étant attribuée si la marge était inférieure à 9 %.

Le récapitulatif du nombre de droits à attribution gratuite d'actions de performance dont bénéficie M. Patrick Kron à la clôture de l'exercice 2008/09 est le suivant :

Plan	Nombre d'actions de performance	Valorisation unitaire (en €) ⁽³⁾	Date d'attribution définitive des actions
Plan 2007 (LTI n° 10) ^{(1) (2)}	2 000	52,50	Cinquième jour ouvré suivant le jour de la publication des comptes consolidés 2009/10
Plan 2008 (LTI n° 11) ⁽²⁾	6 000	57,31	Cinquième jour ouvré suivant le jour de la publication des comptes consolidés 2010/11

(1) Chiffres ajustés pour tenir compte de la division par deux du nominal de l'action réalisée le 7 juillet 2008.

(2) Attribution entièrement conditionnelle et assortie d'une obligation de conservation d'une partie des actions par M. Patrick Kron jusqu'à l'expiration de ses fonctions.

(3) Les actions de performance sont valorisées selon la méthode IFRS 2 après prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence dans la Société mais avant effet de l'étalement de la charge (voir la Note 23 aux comptes consolidés au 31 mars 2009).

L'historique des plans d'actions de performance figure aux pages 191 et 192 du Rapport annuel/Document de Référence pour l'exercice 2008/09 déposé auprès de l'AMF.

Tableau 7

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social

Actions de performance devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'acquisition
	-	Néant	-	-

Participation aux assemblées générales

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales dans les conditions visées par la loi et l'article 15 des statuts de la Société. Les dispositions de l'article 15 des statuts figurent en pages 233 et 234 du Rapport annuel/Document de Référence pour l'exercice 2008/09 déposé auprès de l'AMF (Autorité des marchés financiers) et mis en ligne sur le site internet de la Société.

Les membres du Conseil d'administration sont généralement présents aux réunions de l'assemblée générale des actionnaires.

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Ces éléments du rapport du Conseil d'administration à l'assemblée générale prévus par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, figurent en pages 247 et 248 du Rapport annuel/Document de Référence pour l'exercice 2008/09 déposé auprès de l'AMF.

RAPPORT SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

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 « Facteurs de risques » du Rapport annuel/Document de Référence 2008/09 déposé auprès de l'AMF (voir page 139 de celui-ci).

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.

La présente section a été établie sur la base des contributions de la Direction de l'Audit interne et du Contrôle interne, de la Direction Financière incluant la Direction du Contrôle des Offres et des Projets ainsi que la Direction des Systèmes d'Information, de la Direction des Ressources Humaines, de la Direction Juridique, de la Direction de l'Éthique et de la Conformité et de la Direction de l'Environnement, l'hygiène et la sécurité.

Périmètre du contrôle interne

Le système de contrôle interne décrit ci-dessous couvre la société mère ALSTOM et toutes les sociétés consolidées (le « Groupe » ou « Alstom »).

Cadre de référence et objectifs du contrôle interne

CADRE DE RÉFÉRENCE

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 procédures de contrôle interne et de gestion des risques d'Alstom contenues principalement dans les Instructions Groupe, 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 au cours de l'exercice 2007/08. L'analyse 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.

OBJECTIFS

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. Ce processus évalue la qualité et la performance des différents systèmes dans la durée, et selon un calendrier établi.

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.

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 en tant que de besoin du Questionnaire de 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 avec l'assistance des équipes de contrôle interne des Secteurs, et suivis par l'équipe centrale du contrôle interne sous la responsabilité du Directeur du Contrôle interne.

Une communauté d'experts du contrôle interne, constituée de l'équipe centrale, des équipes sectorielles et de relais dans les unités de consolidation (« unité »), a été déployée. Elle communique régulièrement afin de partager les bonnes pratiques et conduire les changements nécessaires. Par ailleurs, 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 rattachées de nombreuses unités, chacune ayant à sa tête un Directeur Général et un Directeur Financier responsables pour leur périmètre, qui comprend l'environnement de contrôle.

En outre, l'approche d'amélioration continue retenue intègre des points d'avancement réguliers du contrôle interne lors des revues d'Activités.

Instructions et Codes du 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, et de prévention des délits d'initiés en matière boursière. 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.

La Société dispose, depuis son introduction en Bourse, d'un Code de conduite relatif 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, principalement révisé en octobre 2006, et régulièrement mis à jour, s'applique aux administrateurs, dirigeants et salariés du Groupe. Il est en ligne sur le site intranet du Groupe et est adressé à tout nouvel initié dont la Société tient la liste à jour.

Le Groupe dispose d'un **Code d'éthique** qui s'applique à chaque 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 toutes les parties prenantes : les clients, les fournisseurs, les concurrents, les actionnaires, les collaborateurs, les gouvernements, les 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 rappelle les 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. Il a été traduit en 16 langues et imprimé en 89 000 exemplaires qui ont été largement diffusés dans les unités afin d'être distribués aux employés. Une instruction spécifique, émise en novembre 2008, clarifie le processus de remontée et d'investigation des cas de fraude ou de vol.

Le Code d'éthique est disponible sur le site internet d'Alstom (www.alstom.com-Découvrez-nous).

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 obligatoires dans toutes les unités, et qui doivent être respectés en permanence, notamment :

- la séparation des responsabilités, qui 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 ;
- les délégations de pouvoirs, qui sont obligatoires dans toutes les unités car 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 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

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 croissante de personnes expérimentées de la fonction financière, et impliquées dans le contrôle interne, a été mise en place en 2005 lors du lancement de l'initiative contrôle interne qui avait pour objet la mise en place d'un processus de renforcement et d'amélioration continue du contrôle interne. Cette communauté de professionnels du contrôle interne (plus de 100 membres en 2009) 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, défis et limitant les risques d'erreurs. Elle 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 initié en 2005, 1 200 personnes ont ainsi été formées au contrôle interne. Ce programme de formation se poursuit avec plus de 380 professionnels et cadres de la Direction Financière formés sur les deux dernières années, et plus de 3 100 personnes participant à l'autoévaluation sur le contrôle interne.

Les sessions de formation sur le contrôle interne font partie 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.

ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES

Évaluation

Depuis l'exercice fiscal 2006/07, dans le cadre du cycle budgétaire et d'établissement du plan à trois ans, une évaluation des risques est menée afin d'améliorer l'appréciation du Groupe des risques de toute nature qu'il encourt et d'établir une cartographie des risques. Une approche par Secteur appuyée par une méthodologie commune au Groupe permet d'assurer la cohérence dans l'évaluation des risques et l'allocation des ressources nécessaires à leur gestion et leur suivi.

La mise à jour de la cartographie des risques et les caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques sont présentées annuellement au Comité d'audit et au Conseil d'administration.

Le processus d'évaluation des risques du Groupe permet d'apprécier dans quelle mesure des événements potentiels peuvent affecter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs opérationnels. Ces événements sont considérés sous deux angles : probabilité et impact. La probabilité représente la possibilité qu'un événement donné se réalise et l'impact représente sa conséquence. Une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives est utilisée pour conduire à cette évaluation.

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 est 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.

Le processus de cartographie des risques permet également de confirmer que les montants appropriés d'assurance ont été souscrits pour les risques assurables (voir le paragraphe « Assurances » de la section « Risques » du Rapport annuel/Document de Référence 2008/09 déposé auprès de l'AMF).

Gestion des risques

Les dirigeants des Secteurs et des fonctions centrales mettent à jour la cartographie dans le cadre du cycle d'établissement du plan à trois ans et du budget annuel. Des fiches détaillées pour chacune des catégories de risque sont produites, mettant en évidence les causes des risques, leurs conséquences potentielles et les actions prises pour les réduire. Des Responsables Risques désignés par les Secteurs ou les fonctions centrales sont chargés de suivre la mise en place des différents plans d'action. Les résultats et le statut de ces plans d'action sont ensuite revus et présentés à chaque évaluation des risques.

Pour chaque Secteur, l'évaluation des risques est approuvée par l'équipe de direction 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.

Chaque Président de Secteur est responsable de la gestion effective des risques propres à son Secteur. Par ailleurs, chaque Directeur fonctionnel (financier, juridique, ressources humaines...) est responsable de la gestion des risques relatifs à ses propres processus.

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.

INFORMATION ET COMMUNICATION

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 la section « Procédures utilisées dans le cadre de la production des états financiers du Groupe et autres informations comptables et financières ».

PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE

La Direction de chaque 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 périmètre du Questionnaire d'autoévaluation intègre également les applications informatiques clés utilisées dans le cadre de la production des informations financières, ceci afin d'assurer l'intégrité du processus.

Le Questionnaire d'autoévaluation couvre 13 cycles qui incluent l'environnement de contrôle, les revenus, les achats, les ressources humaines, les immobilisations, les stocks, les activités de production, la trésorerie, le reporting financier, les technologies & systèmes d'information, la fiscalité, la gestion des litiges, l'environnement-hygiène-sécurité (EHS).

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.

Lorsque les résultats du Questionnaire d'autoévaluation indiquent que les contrôles ne sont pas au niveau exigé, aussi bien en termes de conception, d'efficacité que de documentation, 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 (à savoir le Directeur Général et le 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 de contrôle interne identifiées au cours de l'autoévaluation sont portées à la connaissance de l'ensemble des unités.

Principaux acteurs du contrôle interne et la gestion des risques

PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

La Direction Générale

Le Président-Directeur Général est responsable des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et il lui appartient de s'assurer que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques 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.

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 gestion 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.

Le Comité d'audit fait ensuite un compte-rendu au Conseil d'administration.

Pour plus d'information concernant le Comité d'audit, voir la première partie Rapport sur le Gouvernement d'entreprise.

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 du Contrôle Interne, du *Group Controller*, 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 du Groupe s'est réuni à deux reprises au cours de l'exercice 2008/09 sous la présidence du Directeur Financier. Les comptes consolidés au 31 mars 2008, 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 2008 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 trésorerie 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

offres et des projets, 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 de la Comptabilité et du 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 ;
- édicte les procédures comptables du Groupe en conformité avec les IFRS ;
- fournit aux Secteurs des directives relatives aux principes comptables ;
- contrôle et examine la cohérence des données et leur conformité aux principes comptables du Groupe.

Le Département Fiscal 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.

La Direction de l'Audit interne

Le Directeur de l'Audit interne, qui a la responsabilité d'une équipe de vingt-huit auditeurs (contre vingt-cinq l'année précédente), rapporte au Président-Directeur Général et travaille en étroite collaboration avec le Directeur Financier et le Directeur Juridique. Durant l'année 2008, deux orientations stratégiques ont été prises : les compétences de la Direction en matière de systèmes d'information ont été renforcées, tandis qu'un second bureau a été ouvert à Kuala Lumpur (Malaisie) pour adapter l'organisation de l'audit interne à la croissance des activités du Groupe en Asie-Pacifique. Par ailleurs, la fonction Contrôle interne a été placée sous la responsabilité du Directeur de l'Audit interne afin d'accroître les synergies entre contrôle interne et audit interne.

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.

L'Audit interne peut également participer à des missions spécifiques telles que des opérations de cession ou acquisition d'activités, de mise en place de systèmes d'information, d'assistance ou d'investigation.

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 du Groupe.

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.

Par ailleurs, l'Audit interne se réunit deux fois par an avec les auditeurs externes afin d'échanger sur leurs résultats d'audit respectifs.

En octobre 2007, la Direction de l'Audit interne d'Alstom a obtenu la certification IFACI qui lui a été renouvelée avec succès en octobre 2008. 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.

La Direction du Contrôle interne

La Direction du Contrôle interne (« DCI ») au niveau Groupe a pour mission la promotion et la coordination de toute action ou projet ayant pour but de définir les exigences Groupe en matière de contrôle interne, ou de mettre à jour le Manuel de Contrôle Interne et le Questionnaire d'autoévaluation. Elle assure également le suivi des résultats globaux des campagnes d'autoévaluation, des défaillances majeures détectées et de leurs plans d'action.

La DCI du Groupe est relayée dans chaque Secteur par une équipe d'experts en contrôle interne sous la responsabilité d'un Directeur du Contrôle interne sectoriel. Ces équipes sectorielles disposent également de relais dans leurs pays ou leurs unités.

Les DCI de chaque Secteur ont pour mission d'assister le management des unités et des opérations dans l'application des règles de contrôle interne, la résolution des défaillances et l'amélioration en général du contrôle interne. Elles suivent ainsi au plus près les résultats des campagnes d'autoévaluation, participent aux projets importants de leur Secteur (tels que la mise en place de nouveaux systèmes d'information) afin d'apporter leur expertise, et proposent diverses initiatives pour répondre aux défis de contrôle interne spécifiques à leur Secteur.

La DCI du Groupe et des Secteurs se réunissent formellement chaque mois pour discuter, selon un ordre du jour convenu au préalable, des problèmes identifiés, suivre les actions en cours, partager des bonnes pratiques, convenir des éventuelles améliorations à proposer, et maintenir d'une façon générale un niveau élevé d'échanges et de collaboration intersectorielle. Ces réunions font systématiquement l'objet d'un compte-rendu.

La Direction des Systèmes d'Information

Suite à la nomination en octobre 2007 d'un Directeur des Systèmes d'Information, l'organisation des Systèmes d'Information (SI) est actuellement en cours de transition. L'ambition de la réorganisation est de mettre en place une organisation globale adaptée aux besoins du Groupe, et de développer une approche plus standardisée et globale des solutions informatiques et des services fournis. Ce changement doit améliorer à la fois le niveau des prestations, l'orientation client et l'optimisation des coûts.

Dans un premier temps, la précédente organisation ITC par pays a été remplacée par une organisation globale de centre de services partagés, structurée autour de deux pôles :

- « *Global IT Operations* » ou GITO, en charge de la gestion mondiale des infrastructures informatiques, incluant les postes de travail et les centres de données et de télécommunication ;

- « *Application Solutions Centre* » ou ASC, responsable mondialement de la fourniture, du support et de la maintenance des applications du Groupe, de l'optimisation des « Coûts Complets de Propriété » par application, et de la professionnalisation au sein du Groupe des prestations de gestion applicative.

Dans un second temps, l'organisation informatique des Secteurs sera également restructurée pour mieux gérer la demande et pour mieux travailler avec les deux centres de services partagés globaux. Les fonctions IS des Secteurs et les deux centres de services partagés font partie de la fonction globale IS&T.

Les priorités définies sont de :

- restructurer l'organisation ;
- renforcer la gouvernance (processus, principes et règles) ;
- réduire la complexité des systèmes d'information du Groupe (à travers une plus grande standardisation, une industrialisation des services et des solutions, un décommissionnement pro-actif des applications obsolètes) ;
- garantir une couverture mondiale ;
- optimiser les coûts.

La nouvelle organisation doit également renforcer la capacité du Groupe à gérer les risques liés aux systèmes d'information grâce à :

- l'arrivée d'un Directeur SI qui permet de gérer les SI de façon coordonnée, et dont il a la responsabilité ultime ;
- la création d'une équipe SI centrale, incluant un bureau de gestion de projet, qui doit également contribuer à renforcer la gouvernance en la matière et à standardiser les processus ;
- le renforcement de la communauté de contrôle de la conformité des systèmes d'information dans les Secteurs et au niveau du Groupe, afin de conseiller les responsables de processus et d'application, suivre les plans de remédiation, apporter une assistance sur les sujets liés aux SI, intégrer le contrôle interne dans les nouveaux systèmes et les nouvelles applications, et renforcer le contrôle et la sécurité informatique.

Des projets importants sont aussi en cours de déroulement, comme la mise en œuvre sur plusieurs sites d'un système intégré unique pour le Secteur Power, la mise en œuvre de solutions SAP pour le Secteur Transport, le lancement d'actions pour améliorer la sécurité des systèmes d'information, ainsi que d'un plan pour renforcer l'adéquation des systèmes d'information aux normes du contrôle interne.

GESTION DES RISQUES SPÉCIFIQUES

Risques liés aux contrats

Le Comité des risques Groupe (« *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 résultats de l'Audit interne ou d'autres sujets particuliers.

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 du Contrôle 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 du Contrôle des Offres et 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 sujets (par exemple la cartographie des risques) pouvant être soulevés en fonction des circonstances et susceptibles d'avoir un impact sur l'activité des Secteurs.

Les procédures sectorielles

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.

Les procédures sectorielles de revue des offres commerciales incluent une liste d'éléments devant systématiquement être revus et contrôlés. Ces éléments incluent notamment le profil du client, l'organisation contractuelle du projet et les partenaires, le risque fournisseur et de sous-traitance, les risques liés à la technologie utilisée et autres risques techniques, la pertinence et la fiabilité des coûts estimés, le calendrier de réalisation, les modalités du contrat, la sécurisation des paiements, les garanties bancaires, l'exposition au risque de change, le risque pays, les aspects fiscaux, les éléments financiers majeurs (prix de vente, marges, risques et opportunités et provisions afférentes, profil de trésorerie du projet, etc.). Tout écart avec les principes du Groupe est clairement identifié et débattu. L'application de ces procédures est supportée dans chaque Secteur par un outil spécifique de reporting et de validation.

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.

Risques liés aux consultants

La Direction de l'Éthique et de la Conformité

L'éthique et la conformité sont une des plus hautes priorités du Groupe. La Direction de l'Éthique et de la Conformité est responsable de la mise en place d'une culture d'intégrité, ainsi que de l'application du Code d'éthique pour sa partie relative à l'éthique des affaires et à l'intégrité personnelle.

Le rôle de la Direction de l'Éthique et de la Conformité du Groupe et des Secteurs est principalement de :

- promouvoir et expliquer la culture d'intégrité d'Alstom au travers de formations mettant particulièrement l'accent sur la tolérance zéro du Groupe en la matière ;
- assurer la conformité aux réglementations et lois internationales et nationales, ainsi qu'aux règles Groupe ;
- prévenir toutes activités illégales ou tous paiements illicites ;
- contrôler le processus de nomination des consultants proposés par les Secteurs dans le cadre de leur développement commercial, et valider le choix des consultants après un contrôle strict ;
- mettre en place les règles et procédures concernant les dons et contributions, les achats, le respect des lois anticoncurrentielles, les cadeaux et divertissements, etc.

La Direction de l'Éthique et de la Conformité du Groupe rapporte à la fois au Directeur du Réseau International et au Directeur Juridique du Groupe. Les Directeurs Éthique et Conformité nommés dans les Secteurs Transport et Power sont responsables de l'application des règles et principes en matière d'éthique et de conformité, et rapportent directement au Directeur de l'Éthique et de la Conformité du Groupe, tout en gardant un lien fonctionnel avec le Directeur Juridique de leur Secteur.

La Direction de l'Éthique et de la Conformité comprend 17 personnes, et bénéficie, grâce à son rattachement au Réseau International, du support des 50 Présidents pays responsables de la gouvernance dans leurs pays respectifs. L'organisation de l'Éthique et de la Conformité est en contact régulier avec les fonctions du Groupe, en particulier la Direction Juridique, l'Audit interne, les Ressources Humaines et la Communication, afin de mieux promouvoir les principes éthiques d'Alstom à travers l'ensemble du Groupe.

Durant l'exercice 2008/09, 1 000 personnes en position d'être en relation avec des consultants ont suivi les sessions de formation de la Direction de l'Éthique et de la Conformité, portant le nombre total de personnes formées à travers le monde à 2 200 depuis le lancement du programme de formation en 2006. Par ailleurs, 900 personnes sélectionnées par leur Secteur ou les fonctions du Groupe ont suivi durant l'année le module de formation à distance (e-learning) sur la corruption et le droit de la concurrence.

Les règles d'éthique et de conformité du Groupe ont été continuellement renforcées depuis neuf ans. Dans le cadre de ses actions visant à répondre aux plus hautes exigences en la matière, Alstom a fait appel à « *Ethic Intelligence International* », afin d'auditer et de valider

les règles et procédures régissant ses relations avec les consultants et agents commerciaux. L'audit a été conduit entre septembre 2008 et mars 2009 avec le support de la société d'audit suisse SGS et d'un panel d'experts reconnus ; il a conclu que la qualité des règles et procédures Alstom, ainsi que la qualité de leur mise en œuvre, correspondent aux meilleures pratiques au plan international. Le Groupe s'est ainsi vu attribuer le 12 mars 2009 un certificat d'une validité de deux ans.

Risques liés aux marchés

La Trésorerie 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.

Son organisation centralisée facilite le contrôle et le suivi des risques financiers en requérant notamment que toute transaction financière soit effectuée ou du moins supervisée par la salle des marchés du Groupe et rapportée dans l'outil dédié, sous le contrôle indépendant du middle-office. La Trésorerie Groupe est seule autorisée à contracter des emprunts et à investir les excédents de trésorerie du Groupe. La Trésorerie a également défini une liste de banques auprès desquelles les unités sont autorisées à ouvrir des comptes. Pour plus d'information sur la gestion des différents risques financiers, voir la Note 27 aux comptes consolidés au 31 mars 2009.

Le Comité « pensions »

Le suivi et le contrôle des plans à prestations définies sont assurés par le Comité « pensions » composé des Directions de la Trésorerie, de la Consolidation et des Rémunérations & Avantages sociaux du Groupe, selon les principes suivants :

- la participation d'un membre de la Direction du Groupe aux conseils d'administration et/ou aux comités d'investissement des plans ;
- une gestion actifs/passifs équilibrée de chaque plan, afin de ne prendre que les risques de marché nécessaires au Groupe pour faire face à ses engagements sociaux ;
- une stratégie d'investissements simples assurant une visibilité sur les risques engagés ;
- le support systématique d'un conseiller externe en investissements dans les principaux pays ;
- des réunions trimestrielles du Comité afin de suivre l'évolution des différents plans.

Risques juridiques

La Fonction juridique

La fonction juridique a pour mission de superviser et réduire les risques juridiques liés aux activités du Groupe, ainsi que de participer aux efforts du Groupe pour assurer la conformité aux lois applicables et au Code d'éthique d'Alstom. Elle est composée de Directions Juridiques Secteur, de Juristes Pays et d'une Direction Juridique Centrale.

Les Directions Juridiques Secteurs sont dirigées par un Directeur Juridique Secteur rapportant fonctionnellement au Directeur Juridique Groupe et opérationnellement à son Président de Secteur. Elles sont en charge de gérer les affaires juridiques pour leur Secteur. Elles ont notamment pour mission de participer à la négociation des contrats, de l'appel d'offre à la signature. Elles participent également au suivi de l'exécution des contrats (« *contract management* »), par exemple par la formation juridique des « *Contract Managers* », la gestion des risques juridiques et le support juridique pendant toute la phase d'exécution des projets. Le support juridique en cours d'exécution vise notamment à préparer et négocier les modifications aux contrats, préparer et négocier les réclamations à l'encontre ou reçues des clients, cocontractants ou sous-traitants (pour dépassement de délais, coûts supplémentaires, etc.), apporter une assistance juridique dans le cadre de la résolution des différends et des négociations avec les assureurs. Des manuels de contract management ont été mis en place dans les Secteurs. Les principaux risques en relation avec l'exécution des contrats sont présentés à la section « Facteurs de risques » du Rapport annuel/Document de Référence 2008/09 déposé auprès de l'AMF.

Les Juristes Pays, nommés dans différents pays où le Groupe est présent, fournissent un support juridique à un ou plusieurs Secteurs et sont également en charge du droit des sociétés pour leurs pays. Les Juristes Pays sont rattachés fonctionnellement au Directeur Juridique Groupe, opérationnellement à leur Président Pays et en tant que de besoin aux Directeurs Juridiques Secteur.

La Direction Juridique Centrale est dirigée par le Directeur Juridique Groupe, également Secrétaire Général, qui rapporte au Président-Directeur Général. La Direction Juridique Centrale fournit un support juridique au Conseil d'administration et à la Direction Générale, ainsi qu'aux autres fonctions centrales, Secteurs et Pays en fonction des besoins, en matière de résolution des différends, d'acquisitions et cessions d'activités, de finance et droit boursier, d'assurance, de propriété intellectuelle, de droit de la concurrence, d'achats et de droit pénal.

La Direction Juridique Centrale gère les différends majeurs concernant le Groupe, la conformité aux lois applicables incluant des enquêtes pénales ainsi que les questions juridiques liées à des cessions qui ne concernent pas un Secteur en particulier (par exemple l'ancienne division Marine). Elle supervise également le reporting concernant l'exposition du Groupe en matière de différends. Toutes les entités juridiques du Groupe doivent effectuer un rapport dès qu'un différend leur a été notifié ou dès qu'elles sont informées qu'un tiers est susceptible d'engager un différend ou de faire une réclamation. De plus les Directeurs Juridiques Secteur et les Juristes Pays effectuent annuellement un rapport concernant la situation des litiges en cours ou potentiels. La Direction Juridique Centrale est en charge d'analyser, de centraliser les rapports et de préparer l'« *Annual Litigation Report* » du Groupe, qui est soumis annuellement au Comité de l'Information Groupe, au Comité d'Audit ainsi qu'aux Commissaires aux Comptes du Groupe. Les principaux risques juridiques et les principaux différends sont présentés respectivement à la section « Facteurs de risques » et à la Note 30.B aux comptes consolidés du Rapport annuel/Document de Référence 2008/09 déposé auprès de l'AMF.

La fonction juridique mène à tous les niveaux du Groupe (Secteur, Pays, Central) des actions de formation en matière de gestion des risques juridiques, celles-ci s'adressant à des communautés du Groupe telles que les Responsables Projet, les Contract Managers, les Responsables opérationnels et fonctionnels, les administrateurs et dirigeants des filiales du Groupe.

Risques liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité

La Direction de l'Environnement, Hygiène et Sécurité

La Direction EHS du Groupe est responsable de la définition de la politique globale de gestion des risques environnementaux, de la coordination des actions et programmes EHS à travers le Groupe et de leur suivi. Elle est assistée dans sa mission par un réseau de responsables EHS pays, Activité et Secteur.

Une politique globale de gestion des risques environnementaux, d'hygiène et de sécurité, est mise en œuvre 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. Il est fait appel à des spécialistes indépendants de l'évaluation des risques pour procéder à une évaluation annuelle des sites de production du Groupe dans le monde. En complément, et afin de déployer encore plus largement le système de contrôle des risques EHS, un programme d'accréditation d'évaluateurs internes est en place depuis 2008 avec 54 évaluateurs à fin mars 2009. 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 ce programme, l'objectif poursuivi par le Groupe est en tout premier lieu :

- de développer des produits et des services qui aient un impact acceptable sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie, de leur fabrication à leur utilisation et jusqu'à leur fin de vie utile ;
- d'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 ;
- d'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 des principes de gestion des risques environnementaux du Groupe auprès des sous-traitants et fournisseurs.

Des programmes complémentaires hygiène et sécurité sont mis en œuvre dans toutes les 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 le 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 2008/09, 147 évaluations EHS ont été réalisées, 54 % par les évaluateurs internes et 46 % par des auditeurs externes. L'ensemble de ces évaluations a fait l'objet d'une revue par les Directions locales pour valider les axes d'amélioration proposés.

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. La nouvelle version mise en place en 2008 facilite encore plus le rapprochement entre les données de contrat et les reportings financiers.

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 2009.

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 intégrer par mise en équivalence ou à consolider par intégration proportionnelle ou globale 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 2009.

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 normes IFRS telles qu'elles sont appliquées par le Groupe et décrites dans le Manuel de Reporting et de Comptabilité qui définit les règles et procédures comptables du Groupe.

Paris, le 4 mai 2009

Le Président du Conseil d'administration

Comité exécutif

COMPOSITION AU 4 MAI 2009

Depuis le 19 mars 2009, le Comité exécutif est composé des personnes suivantes :

PATRICK KRON

Président-Directeur Général

PHILIPPE JOUBERT ⁽¹⁾

Executive Vice President ; Président du Secteur Power

PHILIPPE MELLIER

Executive Vice President ; Président du Secteur Transport

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.

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 de performance fixés en début d'exercice.

Pour l'exercice 2008/09, 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'actions 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 % ou 36 % de la rémunération

de base annuelle selon les membres et les objectifs spécifiques 20 % ou 24 %. Les objectifs financiers peuvent varier dans une fourchette de 0 à 60 % ou 72 % et les objectifs spécifiques de 0 à 20 % ou 24 %, en fonction des réalisations. En conséquence, la rémunération variable s'inscrit dans une fourchette de 0 à 80 % ou 96 % de la rémunération fixe annuelle selon les membres du Comité exécutif.

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 167, 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 2008/09, s'est élevé à € 3 690 000. La partie fixe représente € 2 190 000 (quatre personnes concernées, membres du Comité exécutif au 31 mars 2009, hors le Président-Directeur Général) et la partie variable liée aux résultats de l'exercice 2008/09 représente € 1 500 000 (quatre personnes concernées, membres du Comité exécutif au 31 mars 2009, hors le Président-Directeur Général).

Le montant total correspondant versé au titre de l'exercice 2007/08 aux membres du Comité exécutif, hors le Président-Directeur Général (cinq personnes concernées, membres du Comité exécutif au 31 mars 2008, hors le Président-Directeur Général) était de € 4 316 400.

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 € 2 602 000 au 31 mars 2009, 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 2008/09, s'élèvent à € 85 847.

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.

(1) Les activités des Secteurs Power Systems et Power Service ont été fusionnées dans un unique Secteur Power avec effet au 19 mars 2009.

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 SA

Exercice clos le 31 mars 2009

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société ALSTOM 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 2009.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

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 ; et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations

concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. 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.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine, le 5 mai 2009

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Dominique Descours

ERNST & YOUNG ET AUTRES
Gilles Puissochet

Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

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.

Ces plans 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.

Dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme mis en place depuis l'exercice 2007/08, le Conseil d'administration a souhaité combiner l'allocation d'options de souscription et l'attribution gratuite à terme d'actions et conditionner l'exercice de la totalité des options et la livraison de la totalité des actions à des conditions de performance et de présence identiques (voir les caractéristiques de ces plans présentés en pages suivantes).

Les proportions respectives d'options de souscription et d'actions de performance allouées varient selon le niveau de responsabilité des bénéficiaires, la proportion d'options de souscription croissant avec le niveau des responsabilités. Pour les niveaux hiérarchiques les moins élevés, seules des actions de performance ont ainsi été attribuées dans le cadre du Plan LTI n° 11 consenti au cours de l'exercice, le 23 septembre 2008.

Les bénéficiaires des options et des actions de performance 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 du Groupe Alstom et de ses filiales qui ont contribué de manière significative aux résultats du Groupe.

Au cours de l'exercice 2008/09, les bénéficiaires représentent environ 1 430 personnes (environ 1 300 personnes en 2007/08) 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 et des actions de performance 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 pratiques du marché. Elles sont consenties dans le cadre

du plan mis en place annuellement ; les caractéristiques des options et actions de performance attribuées aux membres du Comité exécutif sont identiques à celles de l'ensemble des autres attributions.

Le plan LTI n° 11 du 23 septembre 2008 porte sur un nombre total d'options conditionnelles (754 300 options consenties) et d'actions de performance (445 655 droits à attribution consentis) représentant respectivement 0,27 % et 0,16 % du capital social au jour de l'attribution, soit au total 0,43 % du capital. Le Plan LTI n° 10 du 25 septembre 2007 porte sur un nombre total d'options (1 697 200 options consenties) et d'actions gratuites (252 000 droits à attribution consentis) conditionnelles représentant respectivement 0,6 % et 0,1 % du capital social au jour de l'attribution, soit au total 0,7 % du capital. Dans ces deux plans, une action de performance a été considérée comme équivalant cinq options de souscription.

Les membres du Comité exécutif (y compris le Président-Directeur Général) ont reçu, en 2008, 197 500 options conditionnelles et 22 000 actions de performance, soit 10,3 % du nombre total d'options et d'actions de performance attribuées, et 235 000 options et 12 000 actions de performance en 2007 (chiffres ajustés de la division par deux du nominal de l'action), soit 17,8 % du nombre total d'options et d'actions attribuées.

Les informations relatives aux allocations du Président-Directeur Général sont présentées dans la section relative à la rémunération des mandataires sociaux du Rapport du Président du Conseil d'administration (voir page 168).

La Société se réserve la possibilité dans le futur de mettre en place de nouveaux plans combinant l'attribution d'options et l'attribution gratuite d'actions, dans des proportions variant en fonction du niveau des responsabilités et de la performance des bénéficiaires. La Société pourra continuer de soumettre tout ou partie des futures attributions à des conditions de performance liées aux objectifs financiers du Groupe.

Principales caractéristiques des options de souscription d'actions

- Périodicité : Attribution annuelle en septembre de chaque année.
- Absence de décote : Oui.
- Durée des options : 10 ans.
- Différé d'exercice : 3 ans.
- Cessibilité des actions : Au terme d'une période de quatre ans pour les résidents français (trois ans pour les résidents hors de France).
- Conditions de performance : Oui (depuis l'exercice 2006/07, la totalité des options sont consenties sous conditions de performance du Groupe à satisfaire sur trois ans).
- Obligation de conservation : Oui pour les membres du Comité exécutif depuis l'exercice 2007/08 (voir ci-dessous).

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, en l'état actuel de la législation fiscale, les bénéficiaires doivent en outre conserver les actions souscrites suite aux levées d'options jusqu'à l'expiration d'une période de quatre ans suivant la date d'attribution du plan.

Depuis 2004, sur les cinq plans mis en place, quatre subordonnent l'exercice de tout ou partie des options à l'atteinte des objectifs financiers du Groupe (plans n° 7, 9, 10 et 11). Depuis 2006, la totalité des options consenties sont conditionnelles (plans n° 9, 10 et 11). 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 du Groupe 2007/08 supérieure à 7,5 %. Cette condition étant remplie, la totalité des options seront exerçables à compter du 28 septembre 2009.

Le plan consenti au cours de l'exercice 2008/09 (plan LTI n° 11 du 23 septembre 2008), conditionne l'exercice de 100 % des options à l'atteinte d'une marge opérationnelle 2010/11 du Groupe supérieure ou égale à 10 %. Si la marge opérationnelle 2010/11 du Groupe se situe entre 9,5 % (inclus) et 10 % (exclus), 80 % des options seront définitivement exerçables, ce pourcentage étant réduit à 40 % si la marge opérationnelle est comprise entre 9 % (inclus) et 9,5 % (exclus) et aucune option n'étant exerçable si la marge était inférieure à 9 %.

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.

Principales caractéristiques des actions de performance

- Périodicité : Attribution annuelle en septembre de chaque année.
- Conditions de performance : Oui l'attribution définitive de la totalité des actions est subordonnée à la réalisation de conditions de performance du Groupe à satisfaire sur trois ans.
- Date de livraison : En une seule fois au terme d'une période d'environ trois ans pour les résidents français et de quatre ans pour les résidents hors de France.
- Obligation de conservation : Deux ans pour les résidents français.
- Obligation spécifique de conservation pour les membres du Comité exécutif : Oui depuis l'exercice 2007/08 (voir ci-dessous).

Les actions sont généralement attribuées à l'issue d'une période d'acquisition, qui est pour les résidents français, de trois ans après la

date d'attribution par le Conseil ou de quatre ans pour les bénéficiaires non-résidents français, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance internes à la Société.

Dans le cadre des plans LTI mis en place depuis 2007, l'attribution gratuite définitive des actions aux bénéficiaires est subordonnée à la réalisation de conditions de performance du Groupe constatées au terme d'une période trois ans qui sont identiques à celles conditionnant l'exercice des options de souscription d'actions. L'attribution définitive est également soumise à des conditions de présence dans le Groupe, sauf exception prévue par le plan.

Dans le cadre du plan LTI n° 11 attribué le 23 septembre 2008, l'attribution définitive à terme de 100 % des actions est ainsi conditionnée à l'atteinte d'une marge opérationnelle 2010/11 supérieure ou égale à 10 %. Si la marge opérationnelle 2010/11 du Groupe se situe entre 9,5 % (inclus) et 10 % (exclus), 80 % des actions seront définitivement attribuées, ce pourcentage étant réduit à 40 % si la marge opérationnelle est comprise entre 9 % (inclus) et 9,5 % (exclus) et aucune action n'étant attribuée si la marge était inférieure à 9 %.

Il s'agit dans chaque cas, d'actions nouvelles qui seront créées lors de leur attribution définitive par prélèvement sur les réserves.

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 2010/11, 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 sauf exception prévue par le plan.

Obligations de conservation pour les membres du Comité exécutif – Règles de conduite

Dans le cadre des plans 2007 (LTI n° 10) et 2008 (LTI n° 11), en application de la réglementation en vigueur, le Conseil d'administration a arrêté les règles de conservation applicables au Président-Directeur Général qu'il a étendues aux autres membres du Comité exécutif.

L'ensemble des 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 dans le cadre de ces plans 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 de performance.

Par ailleurs, les règles du Code interne visant à prévenir les délits d'initiés interdisent toute cession d'actions pendant les périodes précédant l'arrêté des résultats ainsi qu'en cas de détention d'information privilégiée (voir page 160).

Résumé des principales caractéristiques des plans d'options consentis

Au 31 mars 2009, le nombre total d'options pouvant être levées au titre de l'ensemble des plans existants représente 3,12 % du capital à la même date.

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'options mis en place par la Société 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 de la Société.

	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)	Plan n° 11 inclus dans le plan LTI n° 11 (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	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	23 sept. 2008
Prix d'exercice initial ⁽¹⁾	€ 1 320,00	€ 523,60	€ 240	€ 17,20	€ 35,75	€ 74,66	€ 135	€ 66,47
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾⁽³⁾	€ 409,60	€ 162,60	€ 77,20	€ 8,60	€ 17,88	€ 37,33	€ 67,50	-
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	23 sept. 2011
Date d'expiration	23 juil. 2009	7 janv. 2010	6 janv. 2011	16 sept. 2014	26 sept. 2015	27 sept. 2016	24 sept. 2017	22 sept. 2018
Nombre initial de bénéficiaires	1 703	1 653	5	1 007	1 030	1 053	1 196	411
Nombre initial d'options (ajusté le cas échéant) ⁽²⁾⁽³⁾	328 980	333 390	94 828	5 566 000	2 803 000	3 367 500	1 697 200	754 300
Nombre total d'options exercées	0	0	5 000	3 965 992	684 040	55 000	0	0
Nombre total d'options annulées ⁽²⁾⁽³⁾	178 574	180 158	17 102	479 000	127 000	203 750	54 000	11 805
Nombre d'options restant à lever au 31 mars 2009 ⁽²⁾⁽³⁾	150 406	153 232	72 726	1 121 008	1 991 960	3 108 750	1 643 200	742 495
Pourcentage du capital au 31 mars 2009 susceptible d'être créé	0,052 %	0,053 %	0,025 %	0,390 %	0,692 %	1,081 %	0,571 %	0,258 %
Nombre d'actions pouvant être souscrites par les membres du Comité exécutif ⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾	2 580	4 028	72 726	139 000	180 000	525 000	298 000	197 500
dont nombre d'actions pouvant être souscrites par M. Patrick Kron au 31/03/2009	-	-	58 292	-	-	240 000	115 000	80 000

(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, puis les plans d'options n° 3, 5, 6, 7, 8, 9 et 10 ont été ajustés pour tenir compte de la division par deux du nominal de l'action de € 14 à € 7 réalisée le 7 juillet 2008.

(4) Il s'agit des membres du Comité exécutif au 31 mars 2009 et non ceux qui en étaient membres lors de l'attribution.

	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)	Plan n° 11 inclus dans le plan LTI n° 11 (options conditionnelles)
Modalités d'exercice/ Conditions de performance ⁽⁵⁾	<ul style="list-style-type: none"> • Un tiers des options exerçables à partir du 24/07/02. • Deux tiers des options exerçables à partir du 24/07/03. • La totalité des options exerçables à partir du 24/07/04. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un tiers des options exerçables à partir du 08/01/03. • Deux tiers des options exerçables à partir du 08/01/04. • La totalité des options exerçables à partir du 08/01/05. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un tiers des options exerçables à partir du 07/01/04. • Deux tiers des options exerçables à partir du 07/01/05. • La totalité des options exerçables à partir du 07/01/06. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des options exerçables depuis le 17/09/07 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des options exerçables à partir du 27/09/08. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des options exerçables à partir du 28/09/09 si la Marge 2007/08 du Groupe (« Marge 2007/08 ») est supérieure ou égale à 7,5 %. • 80 % des options exerçables si la Marge 2007/08 se situe entre 7 % (inclus) et 7,5 % (exclus). • 40 % des options exerçables si la Marge 2007/08 est inférieure à 7 %. <p>Condition réalisée : 100 % des options seront exerçables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des options exerçables à partir du 25/09/10 si la Marge 2009/10 du Groupe (« Marge 2009/10 ») est supérieure ou égale à 8,5 %. • 80 % des options exerçables si la Marge 2009/10 est comprise entre 8 % (inclus) et 8,5 % (exclus). • 40 % des options exerçables si la Marge 2009/10 est comprise entre 7,5 % (inclus) et 8 % (exclus). • aucune option exerçable si la Marge 2009/10 est inférieure à 7,5 %. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des options exerçables à partir du 23/09/11 si la Marge 2010/11 du Groupe (« Marge 2010/11 ») est supérieure ou égale à 10 %. • 80 % des options exerçables si la Marge 2010/11 se situe entre 9,5 % (inclus) et 10 % (exclus). • 40 % des options exerçables si la Marge 2010/11 est comprise entre 9 % (inclus) et 9,5 % (exclus). • aucune option exerçable si la Marge 2010/11 est inférieure à 9 %.

(5) L'exercice est également subordonné à des conditions de présence dans le Groupe sauf exception prévue par le plan.

Options de souscription conditionnelles consenties aux mandataires sociaux d'ALSTOM au cours de l'exercice 2008/09 et options levées par ces derniers

Le nombre total d'options attribuées au cours de l'exercice 2008/09 au titre du plan n° 11 à M. Patrick Kron, Président-Directeur Général et seul dirigeant mandataire social d'ALSTOM, ainsi que les options levées par celui-ci au cours de l'exercice, sont indiqués dans la section relative à la rémunération des mandataires sociaux du Rapport du Président du Conseil d'administration (voir pages 171 et 172).

Aucune option n'a été attribuée par la Société à d'autres mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2008/09 ou au titre des plans antérieurs mis en place par la Société.

Options de souscription conditionnelles consenties au cours de l'exercice 2008/09 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° 11 aux dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu les plus importantes attributions s'élève à 179 600 options.

Options de souscription d'actions levées au cours de l'exercice 2008/09 pour les dix salariés non-mandataires sociaux d'ALSTOM dont le nombre d'options ainsi exercées est le plus élevé

	Nombre d'actions souscrites ⁽¹⁾	Prix moyen pondéré ⁽¹⁾ (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	169 268	14,35

(1) Il s'agit d'options des plans n° 7 et n° 8. Les données intègrent l'ajustement lié à la division par deux du nominal de l'action réalisée le 7 juillet 2008.

Résumé des principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions de performance consentis

Au 31 mars 2009, le nombre total d'actions pouvant être créées au titre des trois plans d'attribution gratuite d'actions de performance en cours de validité représente 0,27 % du capital à la même date.

	Plan 2006 (actions de performance)	Plan 2007 (LTI n° 10) (actions de performance)	Plan 2008 (LTI n° 11) (actions de performance)
Date d'assemblée	12 juillet 2005	26 juin 2007	26 juin 2007
Date du Conseil	16 novembre 2005 – 16 mai 2006/18 mars 2008	26 septembre 2007	23 septembre 2008
Nombre initial de bénéficiaires	57 305 personnes dont 47 038 bénéficiaires d'actions et 10 267 bénéficiaires de l'équivalent espèces évalué et versé à terme le 16 mai 2010.	1 289 bénéficiaires	1 431 bénéficiaires
Nombre initial de droits à attribution d'actions (ajusté le cas échéant) ⁽¹⁾	1 128 912 actions	252 000 actions	445 655 actions
Nombre de droits à attribution d'actions subsistant au 31 mars 2009 ⁽¹⁾	114 000 actions	242 920 actions	436 631 actions
Attribution définitive des actions (sous conditions de performance) ⁽¹⁾	<ul style="list-style-type: none"> Le 19 mai 2008 pour 926 808 actions Le 19 mai 2010 pour 114 000 actions 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les bénéficiaires des sociétés françaises : le cinquième jour ouvré suivant le jour de publication des comptes consolidés 2009/10 (soit en mai 2010). Pour les bénéficiaires des sociétés hors de France : le 26 septembre 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les bénéficiaires des sociétés françaises : le cinquième jour ouvré suivant le jour de publication des comptes consolidés 2010/11 (soit en mai 2011). Pour les bénéficiaires des sociétés hors de France : le 24 septembre 2012.
Pourcentage du capital au 31 mars 2009 susceptible d'être créé	0,04 %	0,08 %	0,15 %
Nombre d'actions pouvant être livrées aux membres du Comité exécutif ^{(1) (2)}	120 actions	12 000 actions	22 000 actions

(1) Les plans 2006 et 2007 ont été ajustés pour tenir compte de la division par deux du nominal intervenue le 7 juillet 2008.

(2) Il s'agit du Comité exécutif dans sa composition au 31 mars 2009.

	Plan 2006 (actions de performance)	Plan 2007 (LTI n° 10) (actions de performance)	Plan 2008 (LTI n° 11) (actions de performance)
Conditions de performance ⁽³⁾	Attribution mise en œuvre suite à la constatation de l'atteinte d'une marge opérationnelle de 5 % (en normes IFRS) et d'un cash flow libre positif à la clôture de l'exercice 2005/06.	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des actions livrées si la Marge opérationnelle 2009/10 du Groupe (« Marge 2009/10 ») est supérieure ou égale à 8,5 %. • 80 % des actions livrées si la Marge 2009/10 se situe entre 8 % (inclus) et 8,5 % (exclus). • 40 % des actions livrées si la Marge 2009/10 est comprise entre 7,5 % (inclus) et 8 % (exclus). • Aucune action livrée si la Marge 2009/10 est inférieure à 7,5 %. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des actions livrées si la Marge opérationnelle 2010/11 du Groupe (« Marge 2010/11 ») est supérieure ou égale à 10 %. • 80 % des actions livrées si la Marge 2010/11 se situe entre 9,5 % (inclus) et 10 % (exclus). • 40 % des actions livrées si la Marge 2010/11 est comprise entre 9 % (inclus) et 9,5 % (exclus). • Aucune action livrée si la Marge 2010/11 est inférieure à 9 %.
Période de conservation des actions	Pour les actions définitivement livrées le 19 mai 2008 : 2 ans (actions cessibles à compter du 20 mai 2010). Pour les actions à livrer le 19 mai 2010 : néant (sauf exception prévue par le plan).	2 ans, sauf pour les actions qui seront attribuées le 26 septembre 2011 sauf exception prévue dans le plan ⁽⁴⁾ .	2 ans, sauf pour les actions qui seront attribuées le 24 septembre 2012 sauf exception prévue dans le plan ⁽⁴⁾ .

(3) Les attributions définitives sont également subordonnées à des conditions de présence dans le Groupe, sauf exception prévue par le plan.

(4) Une obligation spécifique de conservation s'applique aux membres du Comité exécutif (voir page 188).

LE PLAN 2006

Le premier plan consenti en 2006 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.

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. Il a également été 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 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, des actions ont été définitivement livrées aux bénéficiaires de certains pays le 19 mai 2008 à l'issue de la période d'acquisition initiale de deux ans (qui est suivie d'une période de conservation de deux ans), et le solde sera définitivement livré 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 au terme de la période d'acquisition.

Actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux d'ALSTOM au cours de l'exercice 2008/09

Le nombre total d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2008/09 au titre du Plan LTI n° 11 à M. Patrick Kron, Président-Directeur Général et seul dirigeant mandataire social d'ALSTOM, est indiqué dans la section relative à la rémunération des mandataires sociaux du Rapport du Président du Conseil d'administration (voir page 172).

Il n'y a eu aucune autre attribution gratuite d'actions à des mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2008/09 ou au titre du plan 2006 précédemment attribué.

Actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2008/09 aux dix salariés non-mandataires sociaux d'ALSTOM ayant reçu les plus importantes attributions

Le nombre total d'actions de performance attribuées gratuitement au titre du LTI n° 11 aux dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu les plus importantes attributions s'élève à 25 280 actions.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement au titre de l'offre « Alstom Sharing 2009 » présentée ci-après, par le Conseil réuni le 4 mai 2009 (exercice 2009/10) aux dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu les plus importantes attributions dans le cadre de cette offre, s'élève à 150 actions (attribution maximum plafonnée à 15 actions par souscripteur).

PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS AU BÉNÉFICE DES SOUSCRIPTEURS HORS DE FRANCE DES OFFRES « ALSTOM SHARING »

Dans le cadre des plans d'actionnariat « Alstom Sharing 2007 » et « Alstom Sharing 2009 » réservés aux salariés et anciens salariés du Groupe adhérents au Plan d'épargne du Groupe dans 19 et 22 pays respectivement, dont la France, mis en œuvre au cours des exercices 2007/08 et 2008/09, le Conseil d'administration a décidé que les souscripteurs hors de France des formules dites « structurées » recevraient en lieu et place de l'abondement offert aux souscripteurs de ces formules en France, des actions gratuitement attribuées à terme par la Société. Il s'agit d'actions nouvelles qui seront créées lors de leur attribution définitive par prélèvement sur les réserves de la Société.

Alstom Sharing 2007

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 l'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 (soit 102 672 actions de € 7 de valeur nominale après division par deux du nominal de l'action réalisée le 7 juillet 2008), aux souscripteurs de la formule à « effet de levier » 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 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.

Ces actions gratuites seront créées et livrées en une seule fois le 1^{er} juillet 2013 à l'issue de la période d'acquisition qui s'achèvera le 30 juin 2013 (sauf cas d'attribution définitive anticipée), 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.

Alstom Sharing 2009

Dans le cadre de l'offre Alstom Sharing 2009, 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, 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 4 mai 2009 de mettre en œuvre l'attribution gratuite dont il avait décidé le principe le 23 septembre 2008, et, en conséquence, décidé qu'il serait attribué gratuitement un nombre maximum de 137 817 actions nouvelles de € 7 de valeur nominale à émettre par la Société, aux souscripteurs en Australie, Allemagne, Belgique, au Brésil, Canada, en Chine, Espagne, aux États-Unis, en Inde, Indonésie, Italie, Malaisie, au Mexique, aux Pays-Bas, en Pologne, au Portugal, en Roumanie, République Tchèque, au Royaume-Uni, en Suède, et en Suisse hors de France de l'offre dénommée Two for One 2009 dans les proportions fixées par les termes de l'offre et dans la limite d'un maximum de 15 actions gratuites par participant.

Ces actions gratuites seront créées et livrées en une seule fois le 1^{er} juillet 2014 à l'issue de la période d'acquisition, qui s'achèvera le 30 juin 2014 (sauf cas d'attribution définitive anticipée), sous réserve que le salarié fasse toujours partie du Groupe Alstom sauf exception prévue par le plan. Les actions seront librement cessibles dès leur livraison sauf pour les bénéficiaires résidents français ou soumis à un régime de sécurité sociale français à la date de livraison des actions, pour lesquels la période d'acquisition pourra être suivie d'une période d'incessibilité de deux ans.

Résumé des caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions en cours de validité réalisés dans le cadre des offres « Alstom Sharing »

	Plan Alstom Sharing 2007	Plan Alstom Sharing 2009
Date d'assemblée	26 juin 2007	26 juin 2007
Date du Conseil	26 septembre 2007 – 18 mars 2008	23 septembre 2008 – 4 mai 2009
Nombre initial de bénéficiaires	13 400 bénéficiaires exclusivement hors de France	11 068 bénéficiaires exclusivement hors de France
Nombre initial de droits à attribution d'actions (ajusté) ⁽¹⁾	102 672 actions	137 817 actions
Nombre de droits à attribution d'actions subsistant au 31 mars 2009	102 132 actions	N/A
Émission et attribution définitive des actions	Le 1 ^{er} juillet 2013	Le 1 ^{er} juillet 2014
Pourcentage du capital au 31 mars 2009 susceptible d'être créé	0,04 %	0,05 %
Nombre d'actions pouvant être livrées aux membres du Comité exécutif ^{(1) (2)}	8 actions	-
Conditions de performance	N/A	N/A
Période de conservation des actions	Néant (sauf exception prévue dans le plan)	Néant (sauf exception prévue dans le plan)

(1) Le plan Alstom Sharing 2007 a été ajusté pour tenir compte de la division par deux du nominal de l'action intervenue le 7 juillet 2008.

(2) Il s'agit des membres du Comité exécutif au 31 mars 2009.

Le nombre maximum d'actions pouvant être attribuées gratuitement au titre des offres Alstom Sharing représente 0,08 % du capital au 31 mars 2009.

PARTICIPATION, INTÉRESSEMENT ET PLAN D'ÉPARGNE

Participation

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'€)	2006	2007	2008
Participation des salariés	9,3	12,5	17,5

Intéressement

Plus de 98 % des salariés des filiales françaises du Groupe bénéficient d'un accord d'intéressement, à ce jour. Les sommes versées au titre de l'intéressement pour l'exercice 2008/09 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'€)	2006	2007	2008
Intéressement des salariés	15,6	25,5	36,9

Plan d'épargne salariale et plan d'épargne retraite

Les salariés français du Groupe Alstom peuvent aujourd'hui placer leur épargne salariale provenant de la participation, de l'intéressement ou d'épargne volontaire, sur le Plan d'Épargne Groupe non investi en titres de l'entreprise ou sur un plan d'épargne et de retraite collectif « PERCO ». Ce dernier est abondé par la Société d'un montant maximum de € 500 pour € 1 500 versés dans l'année. En 2008, les salariés français ont versé € 24,4 millions sur le Plan d'Épargne Groupe et € 10 millions sur le plan d'épargne PERCO. Ces versements sur le PERCO ont donné lieu à un abondement de € 1,4 million par Alstom.

Actionnariat salarié dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe

Au sein du Plan d'Épargne Groupe, l'épargne salariale peut également être investie en titres de l'entreprise.

Depuis son introduction en Bourse, la Société 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, la Société 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 division du nominal, de 84 452 actions nouvelles au prix de € 480 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 division du nominal, de 2 490 732 actions nouvelles au prix de € 7 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. Au total, 1 million d'actions (soit l'équivalent de 2 millions d'actions après division par deux du nominal de l'action) a été offert 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 (soit 700 024 actions de € 7 de valeur nominal après division par 2 du nominal), représentant un montant nominal d'augmentation de capital de € 4 900 168, émises au prix unitaire de € 113,93 par action (soit €56,97 après division du nominal) 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 limité à la souscription de 4 actions de € 14 chacune au prix de souscription (soit 8 actions de € 7 de valeur nominale après division). Hors de France, l'abondement a été remplacé par une attribution gratuite d'actions mise en œuvre par le Conseil d'administration réuni le 18 mars 2008 (voir page 193 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 (correspondant, après la division du nominal, à l'équivalent de 513 616 actions aux prix de € 56,97).

Au cours de l'exercice 2008/09, un nouveau plan d'actionnariat dénommé « Alstom Sharing 2009 » réservé aux salariés (et anciens salariés) du Groupe ayant trois mois d'ancienneté, a été proposé dans 22 pays dont la France, au travers d'une offre dite « Two for One 2009 » et d'une offre dite « classique ».

Elle s'est traduite par la souscription de 743 606 actions d'une valeur nominale de € 7 chacune, représentant un montant nominal d'augmentation de capital de € 5 205 242 (soit 0,26 % du capital au 31 mars 2009), émises au prix unitaire de € 30,84 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 2014 sauf cas de déblocage anticipé.

Par ailleurs, hors de France, l'abondement offert dans le cadre de l'offre « Two for One 2009 » a été remplacé par une attribution gratuite d'actions mise en œuvre par le Conseil d'administration réuni le 4 mai 2009 (voir page 195 concernant cette attribution gratuite).

L'opération a également 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 la protection de la contribution personnelle de l'offre « Two for One 2009 » dans certains pays hors de France (sous la forme d'une attribution de *Stock Protection Rights* par l'employeur), portant

sur la souscription de 348 505 actions d'une valeur nominale de € 7 chacune, émises au prix unitaire de € 30,84, représentant un montant nominal d'augmentation de capital de € 2 439 535.

La réalisation de ces augmentations de capital est intervenue le 30 avril 2009. Les actions nouvelles émises le 30 avril 2009 donneront droit au dividende afférent à l'exercice clos le 31 mars 2009.

Au 31 mars 2009, les salariés et anciens salariés du Groupe détiennent environ 1,32 % 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 2008/09

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	1	€ 3 397 200,00
	Actions	Cession	5	€ 13 078 679,88
Personnes liées à Patrick Kron , Président-Directeur Général	Actions	Cession	2	€ 3 528 059,77
Walter Graenicher , Membre du Comité exécutif, Président du Secteur Power Service ⁽¹⁾	Actions	Souscription	2	€ 172 000,00
	Actions	Cession	2	€ 1 612 500,00
Gérard Hauser , administrateur	Actions	Acquisition	1	€ 18 500,00
Alan Thomson , administrateur	Actions	Acquisition	1	€ 20 474,00
Henri Poupert-Lafarge , Membre du Comité exécutif, Directeur financier	Actions	Cession	5	€ 4 421 308,50
Bouygues SA , administrateur	Actions	Acquisition	13	€ 75 155 959,96

(1) Au jour de l'opération.

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 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 visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, à savoir le versement sous condition de performance d'une indemnité de rupture égale à deux années de sa dernière rémunération annuelle globale brute, le maintien dans certaines conditions de l'ensemble des droits aux options de souscription et actions de performance octroyées avant le terme de son mandat et d'autre part, le bénéfice du dispositif collectif supplémentaire de retraite composé d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies, ont été approuvés par l'assemblée générale des actionnaires du 24 juin 2008 dans le cadre de la procédure des conventions et engagements réglementés.

Le Conseil d'administration, réuni le 4 mai 2009, a pris acte et a approuvé la proposition du Président-Directeur Général de renoncer en cas de rupture de son mandat pour quelque cause que ce soit au versement de toute indemnité de départ et aux options de souscription d'actions et actions soumises à conditions de performance, dont le droit à exercice (*vesting*), s'agissant des options, ou la livraison, s'agissant des actions, ne sont pas encore acquis à la fin de son mandat (voir page 169 de cette section).

En conséquence, les engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce pris en faveur de M. Patrick Kron, Président-Directeur Général, concernent désormais le bénéfice du dispositif collectif supplémentaire de retraite composé d'un régime à cotisations définies et d'un régime à prestations définies dont bénéficie l'ensemble des personnes exerçant des fonctions au sein du Groupe en France dont la rémunération annuelle de base dépasse 8 fois le plafond de la Sécurité sociale, ainsi que le maintien, en cas de rupture du mandat à l'initiative de la Société ou à son initiative, des seuls droits à l'exercice des stock-options et à la livraison des actions soumises à condition de performance, qui seraient définitivement acquis (*vesting*) au terme de son mandat par suite de la réalisation des conditions prévues par les plans.

Les Commissaires aux comptes 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 23 juin 2009 sur les conventions et engagements réglementés qui figure en page 137.

| 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 POUR L'EXERCICE 2008/09

La rémunération des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2008/09 figure dans la Note 32 aux comptes consolidés de l'exercice 2008/09.

NOUVEAUX MANDATS

Les mandats des Commissaires aux comptes prennent fin à l'issue de l'assemblée générale convoquée le 23 juin 2009 qui examinera les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2009. Sur proposition du Conseil d'administration agissant sur la recommandation du Comité d'audit émise à l'issue d'un processus de sélection par voie d'appel d'offres, il sera proposé à l'assemblée générale du 23 juin 2009 de procéder aux nominations suivantes 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 2014/15 :

Commissaires aux comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

représenté par Monsieur Olivier Lotz
63, rue de villiers
92200 Neuilly-sur-Seine

Mazars SA

représenté par Monsieur Thierry Colin
61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

Commissaires aux comptes suppléants

Monsieur Yves Nicolas (suppléant de la société PricewaterhouseCoopers Audit)

63, rue de villiers
92208 Neuilly-sur-Seine cedex

Monsieur Patrick de Cambourg (suppléant de la société Mazars SA)

61, rue Henri Regnault
92400 Courbevoie

CHARTRE D'AUDIT EXTERNE

En juin 2003, ALSTOM et le Comité d'audit ont formalisé avec l'aide des Commissaires aux comptes d'ALSTOM une charte d'audit applicable jusqu'au 31 mars 2009, soit jusqu'au terme des engagements des auditeurs actuels.

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 ;
- présentation annuelle des honoraires perçus par type de mission aux réseaux auxquels les Commissaires aux comptes appartient.

Cette charte a été régulièrement mise à jour notamment suite aux modifications de la réglementation. Elle sera mise à jour, après approbation du Comité d'audit, postérieurement aux nominations des Commissaires aux comptes proposées à l'assemblée générale du 23 juin 2009.



5 | DÉVELOPPEMENT DURABLE

202 Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise

203 La stratégie du Secteur Power pour le développement durable

204 La stratégie du Secteur Transport pour le développement durable

207 Données environnementales

207 Système de management

208 Certifications des sites

208 Réduction de l'intensité énergétique et des émissions de gaz à effet de serre (GES)

210 Réduction des autres impacts environnementaux

212 Éradication de l'amiante

213 Données sociales

213 Effectifs

214 Politique de ressources humaines

226 Relations avec les parties prenantes

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 2008/09, 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 et responsabilité sociale de l'entreprise

L'ensemble des acteurs économiques prend désormais conscience des enjeux liés au développement de la population et de l'économie 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). Les générations futures auront ainsi 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.

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 solutions optimisent l'utilisation des ressources naturelles et limitent les émissions de gaz à effet de serre.

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 sociale du Groupe s'articule autour des grands axes suivants :

- limiter l'impact de ses activités sur l'environnement et préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs et des personnes qui travaillent sur ses sites ;
- renforcer la participation de l'entreprise à la vie des communautés qui l'entourent et prendre en compte les attentes de ses partenaires et parties prenantes ;
- développer avec ses collaborateurs l'entreprise de demain.

La politique de développement durable et de responsabilité sociale du Groupe se décline à travers un ensemble de programmes qui combinent à la fois les objectifs généraux du Groupe et des objectifs plus spécifiques pilotés par les Secteurs, tout en laissant toute leur place aux initiatives locales. Cette politique est décrite dans les parties de la présente section dédiées à la gestion des impacts environnementaux et aux informations sociales.

La première responsabilité du Groupe est de déployer ses politiques et de faire respecter ses règles internes également dans l'ensemble de ses implantations.

Pour renforcer son engagement, Alstom a rejoint plusieurs grandes organisations dont l'objet est de développer la participation des entreprises dans la stratégie de développement durable :

- Alstom a adhéré en 2008 au Pacte Mondial qui s'engage sur les principes des droits de l'homme, le respect des conditions de travail, la protection de l'environnement et l'éthique, et participe à la vie de ce réseau.
- Le Groupe a rejoint le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) en 2009. Cette organisation réunit 190 entreprises internationales qui militent pour les trois piliers du développement durable : croissance économique, équilibre écologique et progrès social.
- Alstom Transport a signé la Charte du développement durable proposée par l'Union Internationale des Transports Publics (UITP).

LA STRATÉGIE DU SECTEUR POWER POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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.

Les émissions de gaz carbonique (CO₂) et polluants dans la production d'électricité

Plus de 40 % du CO₂ émis par la combustion d'énergies fossiles dans le monde proviennent de la production d'électricité. Le CO₂ est considéré comme un des principaux gaz à effet de serre responsables des changements climatiques.

Depuis quelques années, on observe un développement rapide de la mobilisation internationale pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la mise en place d'objectifs et de réglementations de plus en plus exigeants. Des conférences internationales régulières depuis celle de Rio de Janeiro en 1992, Kyoto en 1997, Bali en 2007, Poznan en décembre 2008 et Copenhague en décembre 2009 permettent d'avancer dans la recherche de solutions qui ne peuvent être que mondiales.

Dans ce contexte, la Commission européenne s'est fixée en mars 2007 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. Pour donner un support technique à ces objectifs, la Commission européenne a proposé une série de directives et a adopté en décembre 2008 le paquet « énergie-climat ». Celui-ci améliore et étend le système existant de quotas d'émissions de CO₂ et fixe des objectifs nationaux de développement des énergies renouvelables. La Chine a mis en place en 2007 une stratégie de développement des énergies renouvelables pour atteindre un pourcentage de 15 % en 2020. Aux États-Unis, un plan « New Energy for America » a été adopté en mars 2009 et concerne notamment le développement des énergies renouvelables.

Comme Alstom est un acteur majeur pour relever ce défi et qu'il considère que le recours à toutes les sources d'énergie est incontournable pour répondre aux besoins en électricité, il propose 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 CO₂ et des polluants locaux tels que le dioxyde de soufre, les oxydes d'azote et le mercure ;
- en développant les énergies hydroélectrique, éolienne et nucléaire.

L'amélioration de l'efficacité énergétique

Le charbon qui est la source d'énergie émettant le plus de CO₂ devrait rester une source d'énergie importante parce que bien répartie dans le monde, facile d'accès et peu coûteuse. Améliorer la performance des équipements a une répercussion immédiate sur les émissions de CO₂ : on estime qu'un gain de rendement de 2 % équivaut à une réduction d'émission de 5 %.

Pour les équipements neufs, l'efficacité énergétique passe notamment 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, et permettrait d'éviter plus de 40 % d'émissions de CO₂ 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 CO₂.

L'amélioration de la performance énergétique concerne aussi les centrales à gaz, avec l'objectif d'atteindre un rendement de 60 %.

Le captage du CO₂

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 CO₂ 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 de leurs émissions de CO₂.

Pour capter à un coût acceptable le CO₂ 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 également utilisables dans les centrales existantes. Des installations pilotes aux États-Unis, en Suède, en Norvège, en Allemagne, en Pologne et au Canada testent les dernières solutions proposées par le Groupe.

Le développement des énergies renouvelables

L'ÉNERGIE HYDROÉLECTRIQUE

À ce jour, Alstom qui représente plus de 25 % de la puissance hydroélectrique installée dans le monde entier, a fourni des équipements,

turbines et alternateurs, hydrauliques totalisant mondialement plus de 400 GW. Alstom Hydro propose tout type d'équipement et de machines (turbine, alternateur, système de contrôle, vanne et conduite forcée) allant de 5 MW à 900 MW, applicable à tout type de chutes, des plus hautes jusqu'aux plus petites, et ceci pour des équipements neufs ainsi que dans le cadre de réhabilitations.

Le Groupe toujours attentif aux besoins de ses clients met en place des solutions innovantes pour s'adapter aux nouvelles conditions d'exploitation. On peut citer les turbines pompes avec par exemple une solution à deux étages – dont Alstom a l'unique référence – permettant d'améliorer le rendement pour l'exploitation des hautes chutes, et de réduire les coûts de génie civil. Autre exemple, le développement des turbines pompes à vitesse variable, ces dernières offrant davantage de souplesse d'exploitation et étant ainsi parfaitement adaptées aux besoins de flexibilité du réseau. Alstom Hydro peut en ce domaine citer la référence de la centrale de Nant de Drance en Suisse dont la deuxième phase sera bientôt réalisée.

Alstom Hydro cherche en permanence de nouvelles solutions qui permettent de réduire l'impact environnemental de ses équipements. Alstom Hydro a par exemple développé des solutions de palier à eau qui, remplaçant les paliers classiques à huile, permettent ainsi d'éviter le risque de pollution des rivières.

D'autres innovations sont développées comme l'injection d'air à travers les machines qui permet d'augmenter l'oxygène dissous dans l'eau à l'aval des barrages.

L'ÉNERGIE ÉOLIENNE

Alstom s'est développé en 2007 dans le secteur éolien avec l'acquisition d'Ecotècna. Profitant du réseau international d'Alstom et de son expertise technologique, cette filiale qui propose des turbines allant jusqu'à 3 MW développe son activité au plan international. Ecotècna a aussi une activité de petite taille dans l'énergie solaire.

COMBUSTION DE LA BIOMASSE

Autre voie d'économie des ressources fossiles, 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.

Le développement de l'électricité d'origine nucléaire

Alstom est un des principaux contributeurs à la renaissance mondiale de l'énergie nucléaire, une des solutions d'énergie non émettrice de CO₂ qui permet une augmentation rapide de la capacité globale de production d'électricité. Alstom conçoit, fabrique et fournit des équipements et des systèmes de pointe pour les îlots conventionnels des

centrales nucléaires. Les systèmes de conversion d'énergie Alstom sont basés sur la technologie de sa turbine à vapeur ARABELLE™. Grâce à son expansion de vapeur à flux-unique, l'architecture ARABELLE™ assure une meilleure performance avec notamment une efficacité accrue. L'offre d'Alstom couvre aussi bien la base installée que les nouvelles centrales. Aujourd'hui, Alstom fournit 30 % des îlots turbines pour des centrales nucléaires dans le monde.

LA STRATÉGIE DU SECTEUR TRANSPORT POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

D'ici 2015, le nombre de villes de plus d'un million d'habitants dans le monde passera de 300 à plus de 550. Près de 350 millions d'habitants vivront dans des mégapoles de plus de 10 millions d'habitants. En conséquence, le trafic ferroviaire de voyageurs devrait sensiblement augmenter. Pour réduire la congestion des routes et diminuer la pollution urbaine, pour permettre à l'économie mondiale de se développer durablement, pour transporter plus d'hommes ou de marchandises plus loin et plus vite, le transport ferroviaire est plus qu'une solution, c'est un enjeu stratégique sur lequel se positionne naturellement Alstom Transport.

Le transport ferroviaire est déjà considéré comme le plus respectueux de l'environnement parmi les différents moyens de transport, responsables à eux seuls globalement de 21 % des émissions mondiales de CO₂ et de 26 % de la consommation mondiale d'énergie. Ainsi, Alstom Transport place la préservation de l'environnement au cœur de sa stratégie de développement.

L'éco-conception

Le cycle de vie des trains représente un investissement pour l'avenir du fait de leur très longue durée d'usage (une trentaine d'années). Dans une logique de mobilité durable, les paramètres environnementaux sont intégrés par Alstom dès la conception des trains. Il s'agit de maîtriser et réduire l'impact des produits sur l'environnement tout au long de leur cycle de vie, de la fabrication au recyclage. Le Secteur Transport a créé un Centre d'Excellence d'éco-conception basé à Valenciennes (France) et publié en 2008 une politique d'éco-conception qui couvre aussi bien la conception des produits que les procédés de fabrication.

La conception des produits anticipe désormais le bilan énergétique aux différents moments de la vie du produit. L'impact environnemental de la plupart des produits 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 sont évalués par le logiciel « Environmental Information and management Explorer » (EIME™), qu'Alstom a contribué à développer.

Alstom, anticipant les évolutions de la réglementation, travaille à l'élimination de certaines substances ou matériaux à caractère nocif pour l'environnement, tels que le chrome hexavalent utilisé pour les bains de traitement de surface des supports et composants électriques. Alstom mène également des recherches pour utiliser des biomatériaux issus de ressources renouvelables tels que le bois, le chanvre ou la laine de mouton comme isolants thermiques ou phoniques des trains. Les huiles utilisées dans les trains sont désormais biodégradables.

Alstom envisage la fin de vie de ses produits dès leur création. Les matériaux aisément recyclables tels que l'aluminium, l'acier ou le cuivre sont privilégiés. Rivetage et boulonnage sont favorisés lors de l'assemblage des pièces pour faciliter la maintenance et le recyclage à terme. Les trains CORADIA™ Duplex ou CORADIA™ Continental en service dans la région de Stockholm (Suède) sont les plus facilement démontables du marché. La recyclabilité des METROPOLIS™ et des Tramways CITADIS™ atteint aujourd'hui un seuil minimum de 85 % et peut aller jusqu'à près de 95 %, comme l'illustre le métro de Hambourg (Allemagne). Le train suburbain CORADIA™ Lirex™ pour Stockholm détient le record de recyclabilité (98 %).

Des trains adaptés aux besoins des générations futures

Depuis plusieurs années, Alstom introduit dans la conception de ses produits des paramètres sociologiques adaptés aux besoins des générations actuelles et futures. Très tôt, Alstom a veillé à garantir l'accessibilité pour tous et à l'intégrer au cœur de l'élaboration de ses produits. Ainsi dès 1987, le tramway de Grenoble était le premier véhicule à plancher bas sur 70 % de sa longueur, conçu en concertation avec les associations de personnes handicapées. Alstom est un des signataires de la « Charte Nationale de l'Accessibilité » en décembre 2003.

Les ingénieurs travaillent sur des designs d'intérieurs adaptés aux générations futures. Ils conçoivent des produits adaptables aux utilisateurs de demain, notamment ceux qui emprunteront les trains Alstom dans 30 ans. Aussi, à titre d'exemple, ont-ils d'ores et déjà prévu et pris en compte les évolutions morphologiques des passagers et personnels de bord, par exemple l'augmentation de la taille des générations en cours et à venir, d'où une hauteur de plafond et un poids à l'essieu adaptés à cette future contrainte. La largeur des voitures de l'AGV™ a été accrue afin de pouvoir y intégrer des sièges plus confortables.

Des trains qui préservent l'environnement et le cadre de vie

Le souci de la préservation sur le long terme du patrimoine comme des espaces naturels a été pleinement assimilé par Alstom. La priorité est de réduire au minimum l'impact de ses équipements et de protéger les sites traversés.

Alstom a développé le tout premier filtre à particules diesel pour trains. Le train régional CORADIA™ Lint™ en circulation dans la région de Francfort en Allemagne, avec une émission de particules de moins de 0,025 g/kWh, est le premier train diesel au monde à être équipé d'un filtre réduisant l'émission de particules de suie de 95 %. Sa conception a anticipé les dispositions de la directive UE sur les émissions de particules de 1999 (1999/30/EU) qui fixe pour tous les États membres les standards européens d'émissions de particules de suie à l'horizon 2012.

Avec sa gamme de tramways conventionnels CITADIS™, Alstom est le premier constructeur à développer une gamme de solutions « sans fil » permettant au tramway de s'intégrer de façon harmonieuse dans son environnement urbain : l'APS (Alimentation par le Sol) est un système d'alimentation électrique révolutionnaire. Utilisé la première fois pour le tramway de Bordeaux en France, l'APS a également été choisi récemment par les villes d'Angers, Orléans, Reims en France et Dubai aux Émirats arabes unis. L'utilisation de batteries est une autre technique qui permet au tramway de traverser de façon autonome des zones urbaines protégées. Cette technologie a été développée pour le tramway de Nice en France afin de préserver le quartier historique.

Une utilisation optimale de l'énergie

La protection de l'environnement dans le contexte actuel d'urbanisation impose de réduire de façon drastique la consommation d'énergie. Le train est dans ce domaine le moyen de transport motorisé le plus compétitif.

L'Automotrice Grande Vitesse (AGV™) qu'Alstom vient de développer consomme, en équivalent pétrole, seulement 0,4 l/100 km, soit 3 fois moins qu'un bus (1,2 l/100 km), 8 fois moins qu'une automobile (2 à 3 l/100 km), et 15 fois moins qu'un avion (5 à 7 l/100 km) (Source : ADEME).

De même, les dernières générations de métros Alstom, comme les MF2000, qui commencent à renouveler la flotte du métro parisien, consomment 30 % d'électricité de moins que les rames actuellement en circulation.

Cette réduction continue de la consommation d'énergie s'explique notamment par les efforts effectués pour alléger les trains. Cela se traduit le plus souvent par l'utilisation de matériaux composites, l'amélioration de l'efficacité des systèmes de traction ainsi que l'architecture articulée des rames. Alstom a ainsi réduit la masse de ses trains à grande vitesse, de ses METROPOLIS™ et de ses trains régionaux de 10 à 15 %. Les ingénieurs d'Alstom se sont particulièrement attachés à réduire la masse de l'AGV™ : optimisation du design des caisses pour alléger les pièces métalliques, conception d'une peau extérieure de seulement 2,5 mm d'épaisseur et introduction de matériaux composites dans les traverses qui relient les bogies à la caisse. À longueur égale, l'architecture articulée permet de réduire la masse de l'AGV™ de 70 tonnes par rapport à une architecture traditionnelle sur deux bogies. L'AGV™ consomme environ 15 % d'énergie de moins qu'un TGV ⁽¹⁾.

(1) TGV est une marque déposée par la SNCF.

Dans la même optique d'utilisation optimale de l'énergie, Alstom cherche également à éviter au maximum les pertes d'énergie. Les progrès réalisés en matière de traction permettent à la plupart des trains Alstom (métros, trains régionaux CORADIA™, locomotives PRIMA™, TGV⁽²⁾, AGV™) de récupérer l'énergie lors du freinage. Leur système de freinage combine en effet un frein rhéostatique (qui dissipe l'énergie sous forme de chaleur) et un frein à récupération d'énergie. L'énergie générée par les moteurs lors des phases de freinage et non consommée par le train peut être restituée au réseau d'alimentation électrique. La gestion électronique de la conduite des trains CORADIA™ offre par ailleurs au conducteur la possibilité d'utiliser au plus juste la puissance nécessaire et donc de maîtriser la consommation d'énergie du train. Enfin, les moteurs à aimants permanents qui équipent les tramways CITADIS™ et l'AGV™ permettent d'obtenir un meilleur rendement.

Pour conserver un avantage compétitif dans le domaine environnemental, Alstom poursuit ses recherches notamment au sein du centre d'Ingénierie Système TGS de Saint-Ouen (France) où des travaux sont menés sur des projets tels que la sous-station réversible HESOP™ qui permettra, en alimentation courant continu, de restituer la quasi-totalité de l'énergie récupérable. Alstom mène également plusieurs séries de validations pour des solutions ferroviaires plus économes en énergie, notamment sur des engins capables de fonctionner en hybride (fourniture de la puissance assurée simultanément par différents types de moteurs) ou en bi-mode (capacité de circuler sur des lignes électrifiées et non électrifiées). Selon la conclusion des tests en cours et la demande du marché, la commercialisation de certaines de ces solutions, notamment des locomotives de manœuvre hybrides, qui permettraient de réduire jusqu'à 40 % la consommation d'énergie par rapport à une solution conventionnelle, est envisagée à l'horizon de 2010.

Le confort des passagers

La réduction des nuisances sonores est un autre aspect environnemental auquel les ingénieurs d'Alstom se sont particulièrement intéressés. Alstom fait appel à des modélisations aéro-acoustiques

pour réduire le niveau de bruit aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du train. Ces modélisations numériques permettent de définir le compromis idéal entre aérodynamique et impact acoustique : plus la pénétration dans l'air est fluide, moins il y a de turbulences et moins il y a de nuisances sonores.

Dans le domaine de la très grande vitesse, le confort acoustique a été nettement amélioré. Ces performances sont atteintes d'une part grâce aux modélisations, mais aussi grâce au travail mené sur la forme avant des rames et sur le carénage des bogies de tête afin d'améliorer la pénétration dans l'air. Ainsi, entre la première génération de TGV⁽²⁾ conçue il y a 25 ans et les dernières générations, les bruits de roulement ont été considérablement réduits, avec un gain de 10 décibels, soit 3 fois moins de bruit. Le nouveau PENDOLINO™ a lui aussi été caréné pour réduire le bruit produit au niveau du toit, l'isolation phonique a été augmentée sous la caisse et un amortisseur a été posé sur la roue afin de diminuer le bruit lorsque le train roule.

L'AGV™ a bénéficié des toutes dernières recherches sur l'aéro-acoustique du train, et notamment celle de la voiture de tête. Outre l'utilisation de matériaux isolants et l'emplacement des bogies entre les voitures, qui limitent les bruits de roulement, le confort acoustique de l'AGV™ à 360 km/h a été maintenu au même niveau que celui de ses principaux concurrents à 300 ou 320 km/h.

Dans le domaine des transports urbains, l'utilisation de matériaux isolants et l'amélioration du contact roue-rail grâce à des amortisseurs acoustiques a réduit le bruit du METROPOLIS™ de 7 décibels par rapport à la génération précédente.

Outre le bruit, des recherches sont menées afin de réduire le niveau des vibrations des trains. Les travaux portent sur le ballast qui amortit les vibrations grâce à ses propriétés rhéologiques, c'est-à-dire ses effets sur la dissipation de l'énergie vibratoire. Sur la nouvelle voie construite par Alstom reliant Paris à Londres, des semelles en élastomères sont déjà placées sous les traverses des voies afin d'atténuer les vibrations dues au roulement.

(2) TGV est une marque déposée par la SNCF.

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.

SYSTÈME DE MANAGEMENT

Rôles et responsabilités dans la gestion de l'impact des activités sur l'environnement

Le Groupe définit la stratégie, les objectifs globaux et coordonne les programmes transverses. Les Secteurs mettent en place la politique du Groupe et définissent leurs propres priorités et plans d'action associés. Les unités EHS (*Environment, Health and Safety*), qui sont des entités opérationnelles ayant une gestion commune des questions EHS, élaborent les plans d'action en fonction de leurs spécificités.

L'organisation EHS comprend une équipe centrale au niveau du Groupe et des directeurs EHS au sein des Secteurs ainsi qu'un réseau de plus de 300 coordinateurs EHS au niveau des unités EHS et/ou des sites de production et sites projets.

La démarche de l'entreprise est conduite de manière décentralisée : les unités sont responsables de leur auto-évaluation environnementale, de la définition d'un plan d'action avec des objectifs associés et du reporting de leurs données environnementales.

L'auto-évaluation de la performance environnementale

Pour réduire leur impact environnemental, les 158 unités EHS d'Alstom auto-évaluent leurs performances environnementales en utilisant une grille commune appelée « EHS roadmap ». Cette évaluation couvre à la fois le système de gestion de l'environnement et différents aspects comme la pollution de l'eau, des sols et de l'air, la production et le recyclage des déchets ou encore la sécurité des établissements. Elle couvre aussi les aspects santé et prévention des risques professionnels. Elle permet aux unités de se fixer des objectifs dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Elle a été revue en 2008 pour améliorer sa cohérence avec les référentiels ISO 14001 et OHSAS 18001.

Les unités 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. Au 31 décembre 2008, 96 unités EHS avaient réalisé une auto-évaluation sur l'ensemble de cette grille.

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. Pendant l'exercice 2008/09, 147 évaluations internes et externes ont été conduites. 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.

Le système de reporting

Le Groupe a mis en place en 2006 un système de reporting pour les pilotages mensuel et trimestriel de la performance environnementale. L'objectif est de favoriser une plus grande prise de conscience par les collaborateurs de l'impact de l'entreprise sur l'environnement et de piloter les programmes et plans d'action.

Les indicateurs sont définis en correspondance avec ceux de la « *Global Reporting Initiative* » (GRI) et sont décrits dans le Manuel de Reporting du Groupe, mis à jour annuellement. Le reporting environnemental inclut 34 indicateurs et couvre les implantations permanentes.

Au cours de l'exercice fiscal, le nombre d'unités EHS a été porté de 134 à 158 du fait :

- de l'intégration des nouvelles unités acquises au cours de l'année fiscale 2007/08 : Ecotècnia (Espagne), Sizhou (Chine), Wuhan Boilers (Chine) ;
- de la revue complète de la structure de reporting EHS et de son alignement sur la structure de reporting financier ;
- de l'extension du périmètre couvert par le reporting à la Russie et au Maroc ;
- de l'extension des activités Alstom en Afrique du Sud et aux États-Unis notamment.

À ce jour le périmètre de couverture est estimé à 98 % des effectifs pour les données sécurité et de 90 à 95 % des effectifs pour les données environnementales suivant les indicateurs.

Le reporting a été étendu depuis le 1^{er} avril 2008 afin de pouvoir collecter des informations concernant les consommations de charbon et émissions de SF₆ (hexafluorure de soufre) et HFC (hydrofluorocarbones).

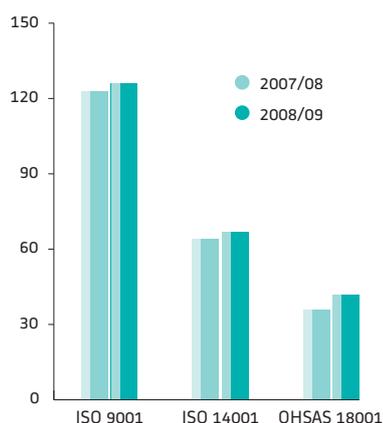
Pour réaliser la consolidation de ces informations, le Groupe utilise un outil unique de collecte, fondé sur un standard uniformisant les définitions des diverses grandeurs physiques.

Une enquête environnementale a également été menée pour la première fois sur les sites de production pour recueillir des indicateurs complémentaires sur les rejets atmosphériques d'oxydes d'azote (NO_x), d'oxyde de soufre (SO₂) et rejets aqueux. Les unités EHS couvertes par l'enquête représentent plus de 80 % des consommations d'eau et d'énergie du Groupe.

CERTIFICATIONS DES SITES

Au 31 mars 2009, 126 des 158 unités du Groupe font l'objet d'une certification ISO 9001 relative au système de management de la qualité, 67 font l'objet d'une certification ISO 14001 relative au système de management de l'environnement et 42 d'une certification OHSAS 18001 relative au système de management de la sécurité.

Nombre d'unités 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^{er} avril 2006, le Groupe collecte les données relatives à la consommation énergétique de l'ensemble de ses unités, à l'exception des chantiers. Ces informations 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

Consommation d'énergie

	Janvier à décembre 2007	Janvier à décembre 2008 Périmètre 2007	Janvier à décembre 2008 Total Alstom
GWh de gaz naturel	579	774	780
GWh de butane ou propane et autres gaz	22	23	23
GWh de fuels lourd et domestique	53	87	88
GWh de vapeur/réseau de chaleur	123	138	138
GWh d'électricité	574	585	612
GWh charbon & autres combustibles	-	-	71
Total de la consommation d'énergie (GWh)	1 351	1 607	1 712

Source : Alstom.

Émissions de CO₂

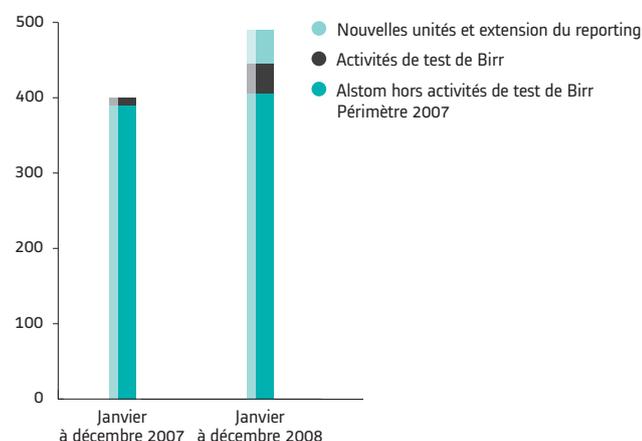
	Janvier à décembre 2007	Janvier à décembre 2008 Périmètre 2007	Janvier à décembre 2008 Total Alstom
Émissions de CO ₂ directes liées à la consommation de gaz naturel, butane, propane, charbon et fuels (ktonnes)	136	185	211
Émissions de CO ₂ indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité (ktonnes)	263	262	280
Total des émissions de CO ₂ (ktonnes)	399	447	491
Intensité énergétique (MWh/million d'euros de chiffre d'affaires)	-	-	104,7
Intensité des émissions de CO ₂ (tonnes/million d'euros de chiffre d'affaires)	-	-	30,0

Source : Alstom.

Ces données concernent les entités du Groupe présentes dans le périmètre du Groupe pendant tout l'exercice. Les activités acquises notamment en Chine à Sizhou et Wuhan ainsi que Ecotècnia en Espagne en 2007 y sont désormais incluses.

Une part significative des variations résulte du fort développement des activités de test des turbines à gaz de l'installation Birr (Suisse).

Évolution des émissions de CO₂ du Groupe Alstom (ktonnes)



Source : Alstom.

Des objectifs 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 fait 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* (WBCSD), 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.

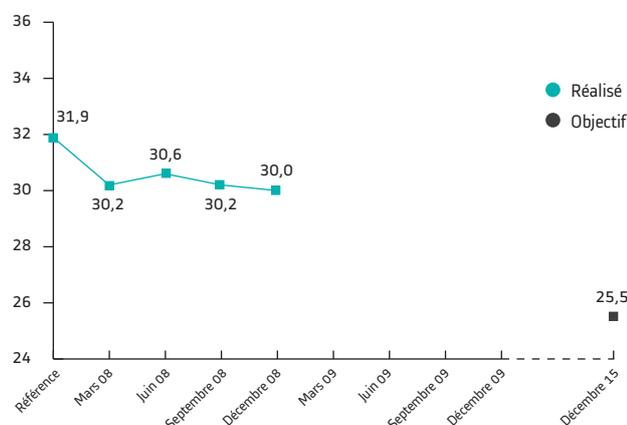
Pour l'année 2008, l'objectif de conduire des études énergétiques sur un nombre de sites représentant plus de la moitié de l'énergie consommée par le Groupe a été atteint. Au cours de l'exercice 2009/10, le retour d'expérience profitera à l'ensemble des sites en leur permettant de mettre en œuvre les bonnes pratiques recommandées. Les études permettent en effet d'identifier de l'ordre de 10 % de réduction des consommations à travers des actions ayant un retour sur investissement inférieur à 3 ans. Tous les sites qui ont fait l'objet d'une étude en 2008 mettent en œuvre un plan d'action.

Plusieurs sites en cours de construction (Wuhan Boilers en Chine, Massy en France, Chattanooga aux États-Unis) ou d'extension (Durgapur en Inde) ont également fait l'objet d'études pour la prise en compte des économies d'énergie dès la conception des bâtiments.

Par ailleurs, le Groupe publie ses émissions dans l'enquête du « Carbon Disclosure Project », initiative lancée auprès des entreprises par un groupe d'investisseurs. Ces communications concernent les émissions directes et indirectes, à l'exception des émissions produites par les chantiers et des émissions des véhicules de la société. La consommation des véhicules du Groupe sera communiquée l'année prochaine.

D'ores et déjà, il est estimé que le Groupe a réalisé une réduction de son intensité CO₂ liée à l'énergie de 6 % mais une augmentation de ses émissions en valeur absolue en raison de l'élargissement de ses activités et du fonctionnement soutenu de son installation de test à Birr en Suisse.

**Intensité CO₂ (tonnes CO₂ / M€ de chiffre d'affaires)
12 mois glissants jusqu'à décembre 2008**



La référence est constituée des données 2006/07 lorsque disponibles, des données 2007/08 sur le reste des installations et des douze premiers mois d'activité pour les nouvelles unités.

Le Groupe recueille désormais les données concernant les émissions des autres gaz à effet de serre soumis au Protocole de Kyoto (SF₆, PFC et HFC). Pour l'année 2008, ces émissions sont estimées à 5 ktonnes équivalent CO₂.

Quotas d'émissions de GES dans le cadre du Système Européen d'Échange

Le Groupe n'exploite pas actuellement d'équipement de production d'électricité hors installations de test. Seuls deux sites français sont à ce jour soumis à des quotas d'émissions au titre du marché européen des quotas : Alstom Power TurboMachines à Belfort (France) qui exploite une installation de chauffage bénéficiant à l'ensemble des sociétés installées sur le site ainsi que le site de Reichshoffen (France) exploité par le Secteur Transport. L'installation d'Alstom Power Service, également à Belfort, originellement soumise n'est désormais plus en activité. 13 856 tonnes sont attribuées par an à ces deux 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 d'une autorisation d'émissions à hauteur de 36 000 tonnes de CO₂ par an en moyenne sur la période 2008-2012. Cette installation permet de tester notamment les turbines à gaz en situation de fonctionnement réel et produit donc de l'électricité qui est apportée au réseau de distribution suisse.

RÉDUCTION DES AUTRES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Consommation d'eau

Consommation d'eau

	Janvier-décembre 2007	Janvier-décembre 2008 Périmètre 2007	Janvier-décembre 2008 Périmètre 2008
m ³ du réseau public	2 367 000 *	2 415 000	4 214 000
m ³ de la nappe phréatique	1 591 000 *	1 588 000	1 700 000
m ³ des eaux de surface	628 000 *	625 000	625 000
Total de consommation d'eau (m³)	4 586 000 *	4 628 000	6 539 000

* Les données du rapport annuel 2007/08 ont été rectifiées.
Source : Alstom.

La consommation d'eau fait l'objet d'un reporting au niveau du Groupe mais il n'y a pas d'objectifs fixés à ce niveau. Sur les sites les plus concernés, des initiatives sont prises. Ainsi le site d'Ornans (France), qui développe et fabrique les moteurs pour le Secteur Transport, a lancé de longue date une démarche de gestion de l'eau

en particulier pour protéger la rivière voisine classée, réputée pour la pêche. Les actions ont notamment inclus la suppression du pompage d'eau pour le refroidissement remplacé par un système de réfrigération (195 000 m³ économisés annuellement) et la réutilisation des eaux de rinçage de la nouvelle ligne de phosphatation.

Rejets dans l'eau

Les rejets dans l'eau sont publiés pour la première fois.

Rejets des installations de production – Janvier à décembre 2008

Demande Chimique en Oxygène (kg)	198 000
Matières en suspension (kg)	113 000
Hydrocarbures (kg)	2 700
Métaux (kg)	416

Données issues de l'enquête environnementale réalisée sur les sites de production représentant plus de 80 % de la consommation d'eau et disposant de mesures sur la qualité des rejets.

Source : Alstom.

Globalement les impacts sur la qualité des eaux des installations de production du groupe sont considérés comme relativement limités même si ponctuellement certains sites peuvent présenter des situations spécifiques.

Émissions dans l'air

Les émissions de composés organiques volatils (COV) sont publiées pour la première fois.

Émissions de COV – Janvier à décembre 2008

COV (tonnes)	560
--------------	-----

Hors Sizhou (Chine) et Salzgitter (Allemagne).

Des initiatives sont prises pour réduire les émissions de COV. Ainsi, dans le cadre de la standardisation des systèmes de peinture en Europe, Alstom Transport a mené une recherche qui a mobilisé les experts de l'entreprise, en partenariat avec ses fournisseurs et ses clients. Ce travail a permis de définir des peintures hydrodiluable sur la majorité de ses matériels roulants. Environ 900 tonnes de peinture sont utilisées par an. Ces nouveaux systèmes de peintures dits « tout hydro » ou mixtes permettent de réduire de 200 tonnes/an

environ, soit 2/3 des émissions de COV inhérentes à l'activité peinture. En outre, elles améliorent les conditions de travail et de sécurité des salariés qui sont beaucoup moins exposés aux solvants. L'objectif est de généraliser ces peintures avant 2010.

Les émissions d'oxyde de soufre (SO₂) et d'oxydes d'azote (NO_x) sont publiées pour la première fois.

Émissions de SO₂ et NO_x des installations de production – Janvier à décembre 2008

SO ₂ (tonnes)	95
NO _x (tonnes)	194

Données issues de l'enquête environnementale réalisée sur les sites de production représentant plus de 80 % de la consommation d'énergie.

Ces émissions sont principalement liées à l'utilisation de sources directes d'énergie sur les sites : gaz, fuel et charbon.

Déchets

Les données concernant les déchets sont publiées pour la première fois sur le périmètre du Groupe.

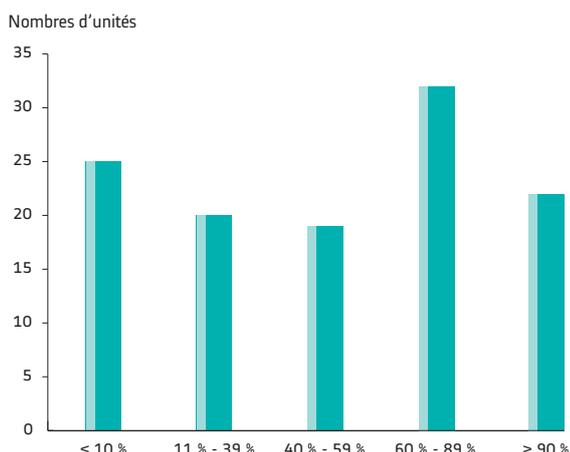
Déchets – Janvier à décembre 2008

Production totale de déchets (tonnes)	132 000
Dont déchets dangereux (tonnes)	8 000
Dont déchets recyclés (tonnes)	71 000
Pourcentage de déchets recyclés	53 %

Source : Alstom.

Concernant les déchets, les objectifs sont fixés par les unités EHS. Ci-dessous le tableau du taux de recyclage des déchets des 118 unités EHS ayant fait un reporting sur cet indicateur.

Taux de recyclage des déchets dans les unités EHS Alstom Janvier 2008 - décembre 2008



Source : Alstom.

Des exemples de réalisation

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.

Les exemples donnés ci-dessous sont quelques illustrations des réalisations faites récemment pour limiter l'impact des opérations du Groupe sur l'environnement.

Les salariés sont encouragés à participer à la protection de l'environnement dans les sites. Par exemple, sur le site de Saint-Ouen en France, 2 100 salariés, les collaborateurs intéressés font partie d'un groupe appelé « Cercle Vert » qui fait des propositions d'amélioration telles que la mise en place d'un guide d'éco-gestes, information sur le devenir des déchets issus du tri sélectif, étude sur un système multisites de covoiturage. Ces initiatives sont identifiées dans la communication sur le site par un logo spécifique.

La fonderie du site de Shahabad en Inde a reçu en 2008 le prix « Annual Awards of the Institute of Indian Foundry men », l'organisation professionnelle des fondeurs en Inde, pour son action pour l'environnement et notamment la mise en place d'un dispositif permettant de réduire de 35 % la consommation de sable utilisé dans les moules de fonderie.

L'usine de Birr en Suisse a reçu un certificat de la Fondation Suisse pour la Nature et l'Économie, certificat qui reconnaît l'utilisation de pratiques écologiques dans la gestion des sites. Depuis 10 ans, pesticides et fertilisants ont été supprimés. De plus, le parc de l'usine procure un abri à des espèces protégées.

ÉRADICATION DE L'AMIANTE

Le Groupe est 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 édictées 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 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, une société indépendante 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. Le bilan au 31 mars 2009 est le suivant : 75 bâtiments n'ont plus d'amiante identifiée et 35 ont un plan d'éradication en cours. 30 bâtiments sont toujours en cours d'études.

Données sociales

EFFECTIFS

Les effectifs indiqués dans les tableaux ci-dessous comprennent les contrats à durée indéterminée et les contrats à durée déterminée.

Effectif du Groupe au 31 mars 2009

Répartition par région

	Europe	Amérique du Nord	Amérique centrale et du Sud	Asie/Pacifique	Afrique/Moyen-Orient	Total
Effectifs	48 747	13 030	4 555	14 118	1 243	81 693
Absents Longue Durée (ALD)	845	74	104	275	1	1 299
% des effectifs totaux	59,7	15,9	5,6	17,3	1,5	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	21 658	4 241	1 445	5 905	461	33 710	40,6 %
Non-cadres	27 934	8 863	3 214	8 488	783	49 282	59,4 %

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	19,3	4,4	2,6	12,1	0,2	38,7
Power Service	14,3	8,6	0,2	3,6	0,5	27,2
Transport	24,6	2,8	2,6	1,5	0,7	32,1
Autres	1,5	0,2	0,09	0,1	0,07	1,9

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	83,4	88,7	86,5	83,3	81,6	84,4
Femmes	16,6	11,2	13,5	16,7	18,4	15,6

Répartition par type de contrat (ALD inclus)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique centrale et du Sud	Asie/ Pacifique	Afrique/ Moyen-Orient	Total
CDI	46 373	8 093	4 620	11 645	780	71 511
CDD	3 219	5 011	39	2 748	464	11 481
Intérimaires	2 521	444	257	840	80	4 142
Stagiaires	1 249	65	174	132	3	1 623

Évolution au cours de l'exercice 2008/09 (ALD inclus)

	Europe	Amérique du Nord	Amérique centrale et du Sud	Asie/ Pacifique	Afrique/ Moyen-Orient	Total
Embauches en CDI	6 293	1 234	902	2 448	267	11 144
Embauches en CDD	3 202	4 830	945	678	406	10 061
Démissions	1 137	321	162	838	26	2 484
Licenciements économiques	268	334	1	13	0	616
Autres départs *	1 975	390	407	632	57	3 461

* Hors cessions et acquisitions.

POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

La politique des ressources humaines du Groupe couvre les missions traditionnelles et contribue à adapter le Groupe aux évolutions de son environnement économique, social et technique.

Les missions traditionnelles concernent le transfert de compétences des personnes qui vont partir à la retraite, l'intégration des nouveaux recrutés et des jeunes générations, la prise en compte de la coexistence de multiples cultures ou la recherche de la rétribution équitable des collaborateurs, mais aussi des défis nouveaux tels que l'évolution des formes de travail, le développement du travail en réseau et l'utilisation des nouvelles technologies de communication.

En outre, le Groupe doit adapter son organisation pour apporter de meilleures réponses à ses clients. Il doit améliorer sa performance, intégrer efficacement des entités nouvellement acquises et renforcer significativement sa présence dans des pays comme la Chine, l'Inde, l'Afrique du Sud et la Russie.

Enfin, le renforcement des attentes des parties prenantes pour que l'entreprise assume sa responsabilité sociale implique la remontée d'indicateurs plus détaillés, une meilleure transparence et des comportements complètement respectueux des hommes et de l'environnement.

La politique de ressources humaines contribue à ces enjeux et s'articule autour de trois axes :

- développer la culture de l'entreprise en partageant la vision et les valeurs du Groupe ;
- préparer les ressources dont le Groupe aura besoin demain ;
- accroître l'efficacité opérationnelle.

Les politiques mises en œuvre sont regroupées dans une brochure mise à jour en 2009 et communiquée aux managers du Groupe. Elles sont déployées dans l'ensemble des implantations du Groupe. Une enquête a été menée dans les 20 pays où Alstom emploie plus de 600 salariés (France, Allemagne, Royaume-Uni, Suisse, Espagne, Italie, Croatie, Roumanie, Pologne, République tchèque, États-Unis, Mexique, Brésil, Canada, Chine, Indonésie, Malaisie, Inde, Belgique, Suède), couvrant 87 % des effectifs du groupe. Elle a permis de recueillir des données sur la rémunération par catégorie et par sexe, sur la formation, sur l'emploi des handicapés, sur la représentation du personnel, sur le recours à des formes de travail telles que le travail des enfants ou le travail forcé, sur la protection en cas de décès accidentel, sur la mise en œuvre d'intéressement aux résultats de l'entreprise, sur le respect de la liberté d'association, sur les discriminations et enfin sur les actions au bénéfice des communautés locales. Les définitions retenues pour ces indicateurs sont établies en correspondance avec les indicateurs de la *Global Report Initiative* (GRI).

Partager la vision et les valeurs

LES VALEURS D'ALSTOM

Les valeurs

Les trois valeurs d'Alstom – confiance, esprit d'équipe et sens de l'action – contribuent à rassembler les collaborateurs autour d'une culture commune et renforcent le sentiment d'appartenance au Groupe. Elles sont rappelées dans le Code d'éthique du Groupe qui est diffusé à l'ensemble des collaborateurs et elles sont explicitées à travers des actions de sensibilisation et de formation, notamment auprès des nouveaux embauchés. Un programme de formation à distance lancé en mars 2008 en sept langues a été suivi par plus de 2 000 collaborateurs au cours de l'exercice fiscal et complété par des actions de communication locales adaptées au contexte culturel.

Une enquête en 2009 dans les activités de service a permis d'évaluer la perception des valeurs par les salariés. Le taux de participation a été de 71 % contre 66 % l'année précédente, soit 1 500 participants supplémentaires. Les résultats montrent que les valeurs d'Alstom sont adoptées par les salariés et considérées comme des facteurs de succès pour l'entreprise.

Le respect scrupuleux des règles éthiques

Le développement d'Alstom repose sur une culture de l'intégrité et des principes déontologiques sans concession envers ses collaborateurs, ses actionnaires, ses clients, ses fournisseurs et ses concurrents. Le Groupe diffuse à l'ensemble de ses salariés son Code d'éthique qui s'appuie sur les valeurs de référence d'Alstom. Ce Code prévoit en particulier une procédure d'alerte qui peut être utilisée par tout employé estimant qu'une loi ou une réglementation n'est pas respectée dans les domaines de la corruption et du droit de la concurrence ou en cas d'irrégularités dans les domaines boursier ou comptable. L'identité des personnes qui exercent ce droit est maintenue confidentielle dans toute la mesure du possible. Aux États-Unis, Alstom a mis en place « the Alstom US business Conduct Hot Line » qui garantit l'anonymat des signalements.

Le département « Ethics and Compliance », dont la structure a été renforcée, a pour mission de définir l'ensemble des règles et procédures en termes d'éthique et de conformité relatives aux transactions commerciales et à l'intégrité des individus, de les compléter de manière régulière et d'en vérifier l'application, si nécessaire avec le support des équipes de l'Audit Interne. Ce programme appelé « Alstom Integrity Programme » inclut également un ensemble de formations permettant de diffuser les messages appropriés aux salariés concernés de l'entreprise. Environ 1 000 collaborateurs ont été formés pendant l'exercice fiscal.

Par ailleurs, Alstom avait souhaité, dans le cadre de l'amélioration continue de ses pratiques d'éthique et de conformité, qu'un organisme indépendant les valide. Le processus de certification mené

entre septembre 2008 et mars 2009, a été effectué par un groupe d'experts internationaux qui s'est appuyé sur le cabinet d'audit suisse SGS. Il a conduit en mars 2009 à la certification par Ethic Intelligence International des règles et procédures relatives aux relations du Groupe avec les consultants et agents commerciaux auxquels l'entreprise fait appel. Le rapport indique que les règles et pratiques du Groupe dans ce domaine sont conformes aux meilleurs standards internationaux.

L'ÉGALITÉ DES CHANCES

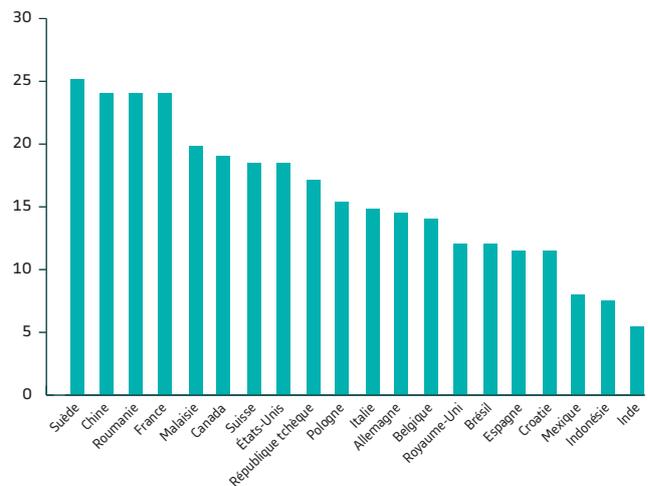
Égalité hommes femmes

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 ».

Alstom, dont les activités sont traditionnellement assurées par une population d'ingénieurs fortement masculine, attache beaucoup d'importance à une meilleure intégration des femmes. Les femmes ne représentent à l'heure actuelle que 16 % des salariés contre 15 % lors de l'exercice précédent et leur part dans les nouvelles embauches a été portée à 19 %. La proportion des femmes dans l'encadrement est de 16 %. Chez les cadres dirigeants (1 200 personnes), la proportion de femmes est de 6 % au 31 mars 2009 contre 4 % en 2006.

La proportion de femmes dans les effectifs varie beaucoup d'un pays à l'autre. En Suède, elles représentent 25 % de l'effectif, 23 % en Chine, en France et en Roumanie, 19 % en Malaisie et au Canada, entre 17 et 18 % aux États-Unis, en République Tchèque et en Suisse, entre 10 et 15 % en Pologne, en Belgique, au Brésil, en Allemagne, en Italie, en Espagne, au Royaume Uni et en Croatie. Ce taux est inférieur à 10 % en Indonésie et au Mexique et de 5 % en Inde.

Pourcentage de femmes en 2008/09



Source : Alstom.

Le Groupe n'a pas fixé d'objectifs particuliers sur la proportion de femmes mais vérifie l'évolution de ces indicateurs et mène une politique active en faveur de la diversité.

Ainsi, Alstom Transport France, 8 500 salariés, a signé le 9 janvier 2009 un accord sur la diversité et l'égalité des chances avec les organisations syndicales. Cet accord établit un comité « Diversité et Égalité des chances » qui suivra l'application de l'accord en France et fixera les objectifs. Il prévoit un dispositif de sensibilisation et de formation des comités de direction et des managers sur les enjeux de la diversité et une politique de recrutement axée sur l'internationalisation des équipes, l'augmentation de la part des femmes et des personnes de plus de 45 ans ainsi que la diversification des profils recrutés.

L'examen des bonnes pratiques en matière de diversité par le comité « Diversité et Égalité des chances » sera élargi aux actions mises en œuvre dans toutes les régions où le Secteur Transport est implanté. Alstom Transport France a recruté 2 071 salariés dont 23 % de femmes depuis le premier janvier 2006.

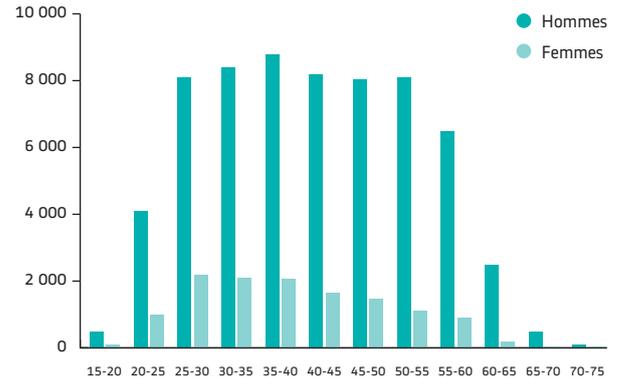
Par ailleurs, dans plusieurs pays, Alstom s'implique dans la promotion des métiers de l'industrie auprès des étudiantes aux côtés des associations qui ont cet objectif. Par exemple, aux États-Unis, Alstom est membre et sponsor de la Society of Women Engineers (SWE). Fondée en 1950, SWE est une organisation sans but lucratif qui a pour ambition de guider et d'encourager les étudiantes vers des carrières d'ingénieurs. De même, en France, Alstom a un partenariat avec « Elles Bougent », une association qui s'attache à promouvoir les métiers de l'industrie auprès des jeunes étudiantes en école d'ingénieurs. Dans ce cadre, 300 étudiantes ont été mises en contact avec plus de 60 « marraines » dans Alstom et elles ont participé ensemble à des tables rondes sur les métiers innovants ainsi qu'à des visites d'entreprise.

Enfin, pour s'adapter aux évolutions sociétales, Alstom Transport France a adhéré en 2008 à la charte de la parentalité, charte sous l'égide du ministère du Travail par laquelle l'entreprise s'engage à favoriser le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les hommes comme pour les femmes. Dans ce cadre, des négociations ont été engagées avec les partenaires sociaux afin de traduire cet engagement en mesures concrètes.

Une enquête a été réalisée pour mesurer les éventuels écarts de salaire entre les hommes et les femmes dans 20 pays représentant 87 % des effectifs du Groupe. Les résultats sont difficilement exploitables,

notamment en raison du très faible nombre de femmes dans certaines catégories, des différences entre les postes occupés et de leur moins grande ancienneté. La même enquête concernant la formation montre que 19 % des personnes ayant suivi une formation au sein du Groupe sont des femmes et que la durée moyenne de ces formations est très légèrement supérieure à celle des hommes.

Pyramide des âges hommes/femmes – mars 2009



Source : Alstom.

L'emploi et l'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 20 principaux pays. Les données recueillies ne sont significatives que là où un pourcentage légal d'emploi est requis :

	Année calendaire 2007	Année calendaire 2008
France	3,1 %	3,4 %
Brésil	4,3 %	4,8 %
Allemagne	5,7 %	5,5 %
Italie	2,5 %	2,4 %
Espagne	0,2 %	0,5 %

Des initiatives sont prises dans les Secteurs, visant notamment à recourir à des entreprises employant des handicapés pour certains achats ou prestations, comme par exemple 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 a aussi été mis en place dans ce sens au Brésil. Dans ce domaine, des actions volontaristes sont aussi menées en France : l'accord signé par Alstom Transport le 9 janvier 2009 renouvelle l'accord de 2006 qui a permis de réaliser des progrès notamment dans le recrutement de personnes handicapées.

Cette volonté se retrouve aussi dans le développement de l'accessibilité dans la conception des produits du Secteur Transport. 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, Alstom 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.

La promotion sociale

La diversité consiste aussi à faciliter la promotion sociale et professionnelle interne. Des programmes sont mis en place dans différents pays. En Argentine, par exemple, une action de formation va permettre à cinq ouvriers de 29 à 55 ans de suivre un programme de scolarisation et d'atteindre le niveau du secondaire qui leur ouvrira de nouvelles perspectives professionnelles. En France, un programme de formation appelé « Promotion cadre » a pour objectif de faciliter l'accès à des fonctions d'encadrement. 72 collaborateurs ont bénéficié de cette formation qualifiante de plus de 200 heures pendant cette année fiscale.

L'emploi et la formation de personnes en difficultés d'accès à l'emploi

Favoriser la diversité signifie aussi donner une seconde chance et faciliter l'insertion de personnes en difficultés d'accès à l'emploi. Alstom soutient des programmes initiés par les administrations et associations locales pour favoriser l'insertion de ces personnes.

À Taubaté, au Brésil, la première « Escola Formare Alstom » a été inaugurée en mars 2008. Cette école va aider à l'intégration de 20 jeunes issus de familles défavorisées, âgés de 16 à 17 ans, en leur offrant une formation d'un an dans un environnement de travail. 103 collaborateurs d'Alstom se sont portés volontaires pour participer à la formation de ces jeunes qui ont reçu un diplôme reconnu officiellement le 30 mars 2009. La moitié d'entre eux a été recrutée directement par l'entreprise.

En France, à La Courneuve, Alstom s'est engagé en 2007 auprès de l'État à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers défavorisés avec 3 types d'action : informer et promouvoir les métiers de l'entreprise, favoriser les stages d'initiation à la vie de l'entreprise et faciliter l'accès à l'emploi des jeunes issus de ces quartiers. L'entreprise a dépassé ses objectifs en recrutant dès la première année 50 jeunes dont 12 en contrats d'apprentissage.

En France, sur le site de Grenoble, pour pallier la pénurie de soudeurs sur turbines hydrauliques, Alstom Hydro France a lancé, en collaboration avec les acteurs locaux pour l'insertion, une action afin de sélectionner, former, recruter et intégrer des personnes motivées par le métier de soudeur. 10 personnes ont participé à ce programme qui a mobilisé responsables opérationnels et des ressources humaines et a déjà permis de recruter quatre soudeurs au terme de leur formation qualifiante.

La promotion de la diversité

Alstom est conscient de la force que représente l'éventail des nationalités, la variété des cultures et la diversité des modes de pensées de ses collaborateurs et s'attache à offrir les mêmes opportunités à chacun.

Considérant que l'appréciation de la diversité ressort d'une analyse locale qui tient compte des attentes des parties prenantes des différents sites, un programme spécifique a été mis en place en mars 2009. Celui-ci consiste à demander à chaque site d'identifier les objectifs précis qu'il se fixe pour développer la diversité et le plan d'action conséquent.

Aux États-Unis, Alstom soutient la Society of Hispanic Professional Engineers (SHPE) et la National Society of Black Engineers, organisations qui facilitent la formation et l'accès à l'emploi des jeunes ingénieurs issus des minorités. Le Groupe a aussi des partenariats avec des sites d'offres d'emploi on-line spécialisés dans la promotion de la diversité.

Deux indicateurs illustrent la politique de diversité : le taux de cadres dirigeants français est passé de 52 % en 2006 à 45 % en 2009 et le nombre d'expatriations de l'Asie vers l'Europe a augmenté de 40 % en un an.

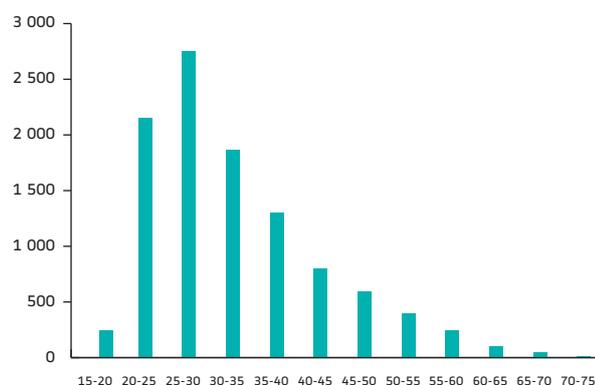
Alstom a signé en juin 2008 un accord de deux ans avec « International Association of the Exchange of Students for Technical Experience » (IAESTE) et avec l'« Internationale Association des Étudiants en Sciences économiques et commerciales » (IAESEC) qui ont pour objectif de développer les échanges transnationaux entre étudiants, universités et entreprises. Ces associations facilitent la sélection et le recrutement des étudiants mais aussi la gestion administrative de ces dossiers, notamment visa, carte de séjour et logement.

L'emploi des seniors

L'emploi des seniors a fait l'objet d'un accord signé au niveau du Groupe en France en janvier 2006. Il a été actualisé par un nouvel accord signé en février 2009 et dont le contenu est décrit dans le paragraphe « Le dialogue social » ci-dessous.

L'âge n'est bien entendu pas un motif de discrimination. Pendant l'exercice, près de 1 300 personnes de plus de 45 ans ont été embauchées, soit 12 % des embauches.

Pyramide des âges des nouveaux embauchés Exercice 2008/09



Source : Alstom.

LE DIALOGUE SOCIAL

La volonté du Groupe est de favoriser l'échange d'informations, 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.

De nombreux accords ont été signés au niveau local avec les représentants du personnel. Par exemple, des accords sur la formation ont été signés en Espagne, Italie et Croatie de même qu'un accord sur la protection sociale en Roumanie, un accord sur l'intéressement en Italie, un accord sur la retraite anticipée en Belgique, un accord sur le fonctionnement du Comité d'entreprise en Croatie ou encore un accord sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en Espagne. Les autres accords portent le plus souvent sur les rémunérations et les conditions de travail. En France, la gestion prévisionnelle des emplois et des âges au sein du Groupe a fait l'objet d'un nouvel accord négocié pendant le deuxième semestre 2008 et signé en février 2009. L'accord s'attache tout d'abord à anticiper les évolutions des emplois et à faire appel à l'ensemble des outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences tels le droit à un plan de formation individuelle

ou le développement de la mobilité interne par une meilleure connaissance des offres d'emploi internes. Il prévoit également des mesures spécifiques pour la gestion des carrières des seniors ainsi qu'un dispositif permettant de favoriser la mobilité externe des salariés qui sont dans des emplois en décroissance.

La Direction du Groupe dialogue avec un Comité d'entreprise européen, le « European Work Forum » (EWF). Sa composition a été élargie en juillet 2007, passant de 28 à 32 membres, pour améliorer la représentation de 18 pays, dont quatre nouveaux : les Pays-Bas, la Norvège, la Croatie et la fédération de Russie. Depuis sa création, l'EWF a surtout travaillé sur les projets de réorganisation du groupe en lien avec sa situation économique. Il est désormais appelé à se pencher sur d'autres sujets et s'est intéressé au cours de l'exercice à la politique de responsabilité sociale du Groupe, à l'anticipation de l'évolution des emplois ainsi qu'à l'organisation du Secteur Transport. Alstom a la volonté de favoriser ces échanges afin de bénéficier de l'apport des représentants des salariés dans ces domaines.

Une enquête interne réalisée dans 20 pays de plus de 600 salariés et représentant 87 % de l'effectif du Groupe montre que 71 % des salariés sont couverts par une convention collective ou un accord d'entreprise.

Ce dialogue social inclut aussi d'autres formes d'échanges avec les salariés, telles que les réunions d'information et de discussion tenues à l'initiative des managers. Plus largement, Alstom encourage les actions qui permettent de faire émerger une culture de l'initiative et de la responsabilité.

AWEC (Alstom Wuhan Engineering and Technology), 2 000 collaborateurs en Chine, a reçu du « Wuchang District Trade Union » un prix pour sa politique sociale exemplaire. Cette récompense est attribuée aux entreprises qui s'efforcent de construire des relations de travail stables, harmonieuses et équilibrées. Le prix reconnaît notamment la contribution d'Alstom à l'aide à la construction de logements, à la mise en place d'un système d'appréciation de la performance individuelle et au développement de la culture d'entreprise. AWEC est une des premières entreprises avec un actionnariat international à recevoir cette récompense.

IMPLICATION DES SALARIÉS

Développer la motivation des collaborateurs fait aussi partie des axes de la politique du Groupe. Des enquêtes de satisfaction sont mises en place dans le Secteur Power 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 fiscal 2008/09	% démissions	% autres départs *
Europe + Afrique/Moyen-Orient	2,46	4,75
Asie/Pacifique	7,20	5,54
Amériques	3,80	8,90
Total	3,47	5,62

* Les autres départs concernent notamment les licenciements et les départs en retraite.

Le taux de démission, qui traduit également la réalité de la situation générale de l'emploi dans les zones géographiques d'activité du Groupe, 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 a mis en place depuis plusieurs années dans ses activités de service « Power Innovation », un programme qui vise à identifier et faire émerger des idées d'amélioration des produits et des procédés de production. Plus de 420 idées ont été mises en œuvre, et ont permis le développement de nouveaux produits ou l'amélioration de la conduite de projets avec la participation de plus de 1 700 personnes.

Pour encourager la créativité et les projets collectifs au sein du Groupe, le Comité exécutif d'Alstom a décidé la création d'un Conseil de l'Innovation, composé de représentants des différentes fonctions. Sa mission est d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action destiné à soutenir les échanges avec l'environnement extérieur (universités, centres de recherche, start-up...), à favoriser l'émergence et l'échange d'idées et de pratiques nouvelles à l'intérieur du Groupe et à renforcer la visibilité des démarches innovantes.

Le Conseil de l'Innovation a également lancé en 2008 les « Alstom Innovation Awards », un concours interne destiné à valoriser les collaborateurs qui ont imaginé et mis en œuvre avec succès des produits ou démarches innovantes. Plus de 850 collaborateurs de l'entreprise ont participé à ce concours et 250 innovations ont été présentées. Le jury a notamment primé :

- un procédé de captage du CO₂ par oxy-combustion ;
- un système de refroidissement hybride installé sur une centrale électrique, en Hongrie ;
- une nouvelle technologie de reconditionnement des composants de turbines à gaz ;
- un procédé de production de voitures ferroviaires basé sur la polyvalence des modules ;
- une session de recrutement réel dans le monde virtuel de Second Life ;

- l'AGV™, dernière génération de trains à très grande vitesse, développée par Alstom sur ses fonds propres, a obtenu le prix spécial du jury des Innovation Awards 2008.

INTÉRESSEMENT AUX RÉSULTATS

La volonté du Groupe est de développer ce mode de rémunération qui associe collectivement les salariés aux résultats de leurs unités, quand la réglementation locale le permet et que ce mode de rémunération répond aux attentes des collaborateurs. Selon les résultats d'une enquête portant sur 20 pays représentant 87 % de l'effectif, 25 % des salariés du Groupe sont couverts par un système d'intéressement et 54 millions d'euros leur ont été versés à ce titre en France, Italie, Mexique, États-Unis, Pologne, Royaume-Uni et Brésil.

L'ensemble des filiales françaises du Groupe concernées par la loi du 7 novembre 1990 ont signé des accords de participation. 98 % des salariés français sont couverts par un accord 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 ».

ACTIONNARIAT SALARIÉ

Depuis son introduction en Bourse, la société holding du Groupe Alstom a procédé à cinq augmentations de capital réservées aux salariés (juin 1998, août 2000, novembre 2004, décembre 2007, février 2009) et un plan d'attribution gratuite d'actions est intervenu en mai 2006 pour l'ensemble des salariés.

Alstom a lancé au début de l'année 2009 le programme intitulé « Alstom Sharing 2009 », qui a été proposé à près de 70 000 salariés répartis dans les 22 principaux pays, soit une couverture d'environ 90 % des effectifs totaux du Groupe.

Environ 28 % de l'effectif permanent éligible du Groupe ont participé et ont ainsi pu bénéficier des deux formules proposées :

- la première offre, intitulée « Two for One 2009 », a permis aux participants de recevoir deux actions pour une acquise dans la limite de 40 actions ;
- la deuxième offre, « Classic 2009 », a permis aux salariés participants d'acquérir des actions à un prix inférieur de 20 % au prix de référence.

Au 31 mars 2009, les salariés et anciens salariés du Groupe détiennent 1,32 % du capital d'Alstom, directement ou au travers d'un fonds commun de placement (FCPE). L'objectif du Groupe est de poursuivre le développement de 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 » et section « Informations complémentaires – Informations sur le capital social – Évolution du capital – Répartition du capital ».

Préparer les ressources pour le futur

Alstom est une entreprise de haute technologie qui gère de grands projets complexes et de longue durée. La qualité de ses équipes, leur compétence, leur attachement à l'entreprise sont donc des facteurs décisifs de son succès.

POLITIQUE D'EMBAUCHE

Pour accompagner la croissance de ses activités et remplacer les collaborateurs qui partent à la retraite, Alstom a recruté plus de 11 100 collaborateurs en contrat à durée indéterminée au cours de l'exercice 2008/09, dont 40 % ingénieurs et cadres. Le Groupe, qui compte au 31 mars 2009 près de 81 500 collaborateurs, estime qu'il devrait poursuivre sa politique de recrutement sur un rythme plus modéré au cours du prochain exercice.

Relations avec les universités

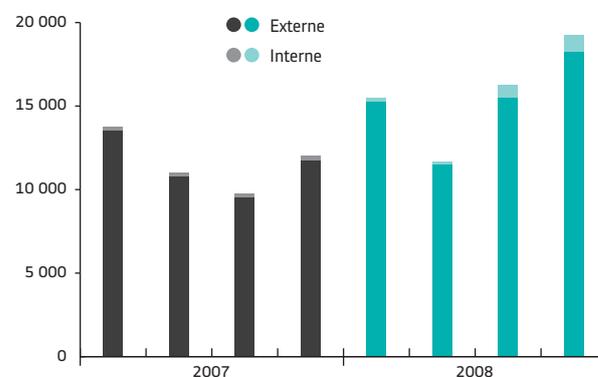
Pour mieux faire connaître ses activités aux étudiants, le Groupe a accentué sa présence dans les universités et sur les campus. Alstom a participé à près de 500 événements, salons et autres manifestations en partenariat avec des universités.

Les relations avec les Universités accompagnent le développement du Groupe. En avril 2008, Alstom a signé un accord de partenariat avec l'École Centrale de Pékin (ECPK). La décision de soutenir la création de cette école s'inscrit logiquement dans la volonté du Groupe de promouvoir des ingénieurs chinois à des postes de responsabilités et d'encadrement. La double formation franco-chinoise facilitera l'intégration et le développement de la carrière des ingénieurs en Chine et dans les 70 pays où le groupe est présent. Toujours en Chine, un partenariat a été conclu avec Huazong University of Science and Technology (HUST) à Wuhan où Alstom finance des bourses au profit de 27 étudiants particulièrement brillants.

Pour accompagner son développement en Russie, Alstom a signé, en mars 2009, avec l'Université Ferroviaire de Moscou, un accord qui prévoit des échanges scientifiques et la promotion du Groupe auprès des étudiants.

Le nombre de dossiers de candidature déposés sur le site Internet du Groupe, www.careers.alstom.com constitue un indicateur de la notoriété du Groupe. Il a augmenté de 25 % entre 2007 et 2008.

Candidatures par trimestre en 2007 et 2008 Externe - Interne



Source : Alstom.

Évolution des techniques de recrutement

Pour tenir compte de l'évolution des habitudes des jeunes diplômés, outre les moyens de recrutements traditionnels, Alstom utilise de plus en plus les réseaux sociaux. Par exemple, dans les activités de service en France, environ 5 % des recrutements s'effectuent via des sites de type LinkedIn, Viadeo ou Xing.

Pendant l'année fiscale, Alstom s'est doté d'un outil de recrutement en ligne particulièrement performant. Cet outil, déployé à ce jour en France, aux États-Unis et en Suisse, permet de partager entre tous les recruteurs une base de données unique de candidats et de gérer la totalité du processus de recrutement, de l'ouverture du poste jusqu'à la décision d'embauche. Cet outil sera déployé à terme sur l'ensemble du Groupe.

Enfin, pour anticiper ses besoins en compétences, le Groupe a développé un certain nombre de programmes de recrutements dans ses métiers clés ainsi que d'intégration, de formation et de suivi des nouveaux embauchés. Par exemple, en Inde, où 135 jeunes diplômés ont été embauchés le même jour de juillet 2008, un programme d'intégration spécifique de trois mois a été mis en place avec la découverte des différents métiers d'Alstom, suivie par une formation plus spécifique de neuf mois dans leur unité d'affectation.

People Quest

Une opération originale dénommée « People Quest » est destinée à renforcer l'attractivité d'Alstom auprès des étudiants dans les régions où les besoins de recrutement sont élevés. Elle permet d'associer au cours d'un même programme de formation des managers du Groupe, des professeurs d'université et des étudiants. Deux sessions ont été organisées au cours de l'exercice 2008/09 en Inde et en Croatie.

L'intégration des nouveaux embauchés

Ce fort courant d'embauches implique un ensemble d'actions destinées à faciliter l'intégration des collaborateurs recrutés dans leurs unités. Outre les actions ponctuelles 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.

Des sessions d'intégration, « Alstom Connection », organisées au niveau du Groupe, permettent aussi au nouveau venu de se familiariser avec les activités et les valeurs du Groupe et de se constituer un premier réseau de relations en son sein. Pendant l'exercice fiscal, trois sessions d'Alstom Connection tenues en Suisse, en Chine et en Inde ont rassemblé 291 participants.

Des programmes sont également mis en œuvre localement. Par exemple, en Inde, un programme appelé 777 prévoit un entretien avec le responsable des ressources humaines le septième jour après l'embauche, puis la septième semaine, puis le septième mois. Ces entretiens font l'objet d'un compte rendu écrit et d'un plan d'action, s'il apparaît que la personne rencontre des difficultés d'intégration ou des besoins spécifiques. Ce programme rencontre du succès et devrait être progressivement étendu.

Le Secteur Power mène une enquête trimestrielle auprès des nouveaux embauchés pour mesurer l'impact de ces programmes. Lors du premier trimestre 2009, le taux de satisfaction est de 91 % avec un taux de participation de 61 %. Une autre enquête en mai 2008, menée cette fois auprès des jeunes embauchés en France, tous Secteurs confondus, a donné le même type de résultat, avec notamment 78 % des personnes qui se reconnaissent dans les valeurs du Groupe.

GESTION DES CARRIÈRES

L'objectif est de faire bénéficier tous les salariés du groupe d'un entretien annuel de performance incluant la fixation d'objectifs et d'un plan de développement. À ce jour, plus de 23 000 personnes en bénéficient, soit 76 % des ingénieurs et cadres et 32 % de l'effectif total.

Pour aider à l'évaluation de la performance des collaborateurs, le Groupe a mis à jour en 2008 sa grille d'évaluation des comportements attendus des opérationnels, des managers et des dirigeants, basée sur douze critères tels que la capacité à motiver, à innover ou à évaluer les risques. Cette grille détaille également la plupart des compétences techniques requises pour les différentes fonctions (finances, direction de projet, engineering par exemple).

Le processus d'identification des potentiels et de gestion des carrières se développe progressivement dans le Groupe ; il a concerné plus de 15 000 collaborateurs durant l'exercice, soit une augmentation de 50 % par rapport à l'exercice précédent.

Afin de satisfaire aux besoins en compétences des unités du Groupe et aux souhaits d'évolution de carrière des collaborateurs, Alstom encourage la mobilité interne en s'appuyant sur une politique de promotion interne et une Charte de la mobilité.

Alstom souhaite favoriser la promotion interne et a réalisé 60 % de nominations de ses cadres dirigeants par promotion interne.

POLITIQUE DE FORMATION

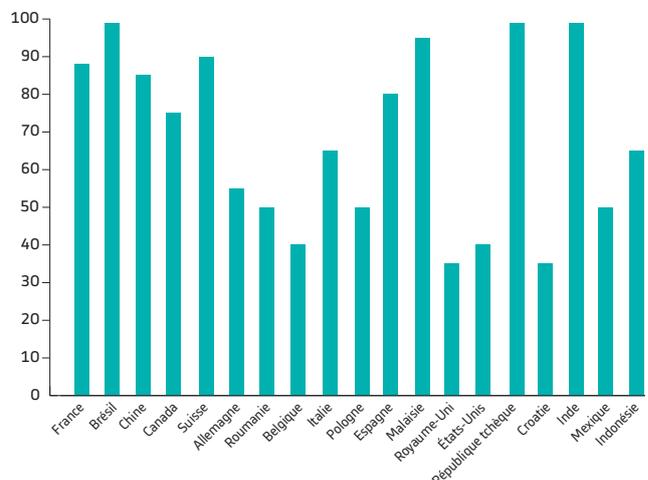
La politique de formation est décidée et mise en œuvre par les Secteurs et les entités en fonction à la fois des besoins en compétences et savoir-faire nécessaires à l'activité et du développement individuel des collaborateurs.

Cette politique a conduit à la création de plusieurs centres de formation spécifiques, comme ceux créés à Belfort et à La Courneuve en France pour les activités de service à l'énergie : les programmes sont régulièrement mis à jour pour tenir compte de l'existence d'un parc de centrales où coexistent des équipements de technologie et d'âge très différents ainsi que des rapides évolutions des performances dans l'efficacité énergétique. Un programme appelé « Cap Savoir™ » a été mis en place dans un premier temps pour organiser le transfert de savoirs des salariés partant à la retraite. Il est maintenant élargi aux techniciens expérimentés et nouveaux embauchés et combine théorie et exercices pratiques sur tous les aspects techniques d'une centrale. Ces formations sont ouvertes également aux clients, ce qui donne une opportunité de créer un échange autour de l'expertise et des solutions globales proposées par le Groupe et de mieux comprendre leurs attentes. Les formations délivrées par ces centres sont reconnues officiellement. Elles constituent un atout pour les activités de service. Au cours de l'exercice fiscal, plus de 3 200 collaborateurs ont bénéficié d'une formation dans ces centres.

De même, à Birr en Suisse, le centre de formation de Power, avec ses 28 employés, organise des formations techniques en utilisant à la fois des installations existantes et des simulateurs. 186 formations et près de 10 000 jours de formation ont été réalisés dans ce centre au profit des techniciens. Le centre de formation est aussi ouvert aux clients qui en ont largement bénéficié.

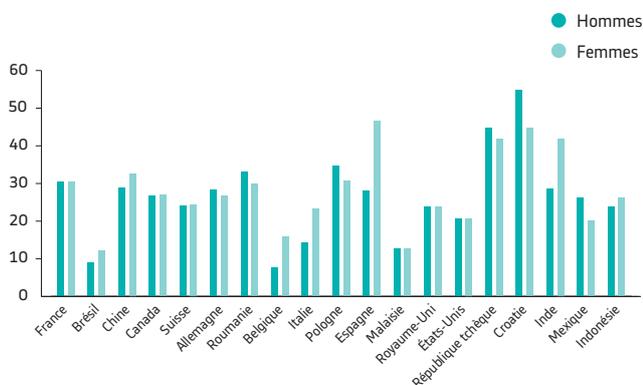
Ci-dessous les résultats d'une enquête interne réalisée dans 20 pays représentant 87 % des effectifs du Groupe pour mesurer l'effort de formation :

Pourcentage de salariés ayant suivi une formation en 2008/09



Source : Alstom.

Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé en 2008/09



Source : Alstom.

Alstom University

Outre les formations organisées par les Secteurs, une université d'entreprise, Alstom University, a pour objectif de concevoir et réaliser les formations communes à l'ensemble des activités du Groupe.

Alstom University propose 80 formations en sept langues, allant de programmes de management et leadership à des programmes pour renforcer l'expertise des collaborateurs dans des métiers tels que les achats, la finance, la conduite de projets, la vente ou les ressources humaines. La mise en place de cinq implantations régionales en Asie, Europe, 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 2008/09, Alstom University a formé plus de 5 600 collaborateurs au travers de 360 sessions de formation, soit une augmentation de presque 60 % par rapport à l'année dernière. Outre des formations généralistes, Alstom University a développé des programmes fonctionnels conçus par les managers pour leurs équipes. Certaines de ces formations sont d'ailleurs animées ou co-animées par des collaborateurs d'Alstom.

ALSTOM COLLABORATIVE WAY (ACW)

Une plus grande efficacité passe par des outils qui permettent aux professionnels de mieux collaborer, de partager l'information et la connaissance, de faciliter le recours à l'expertise partout dans le monde ainsi que de transmettre des informations sécurisées à des collaborateurs dispersés géographiquement. Stimuler la collaboration est une nécessité pour Alstom, tant pour déployer sa stratégie de croissance que pour exécuter des grands projets et opérations complexes dans les meilleures conditions possibles. Le succès d'une société de haute technologie repose en partie sur la mise en valeur du savoir-faire, de la diversité, de la créativité et de l'expertise de ses salariés à tous les niveaux.

Au cours de l'exercice fiscal, de nombreuses activités collaboratives ont été progressivement mises en œuvre comme le projet appelé « Alstom Collaborative Way » (ACW). Le but est d'encourager l'échange des savoir-faire, des idées et des bonnes pratiques, par-delà les Secteurs, les unités opérationnelles et les pays. Plusieurs communautés regroupent déjà des centaines de membres issus de différentes fonctions, aussi variées que la finance, le contrôle interne, la gestion des projets dans le Secteur Transport et la gestion des connaissances dans le Secteur Power.

La demande d'outils collaboratifs connaît une forte accélération et leur utilisation s'intègre progressivement dans les méthodes de travail. Les outils collaboratifs sont maintenant intégrés dans les modes opératoires.

Quelques chiffres concernant l'ACW :

- 24 Communautés sur LINKS : 1 200 utilisateurs ;
- 48 Espaces Wiki : environ 10 250 utilisateurs ;
- 1 300 réunions Webex avec plus de 3 500 participants ;
- 9 Docspaces (gestion électronique documentaire) : 720 utilisateurs pour 30 800 documents créés.

Renforcer l'efficacité opérationnelle

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Les rémunérations

Les charges de personnel ont représenté 23,59 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 mars 2009, soit un montant total de 4 421 millions d'euros, dont 862 millions d'euros de charges sociales employeur. Pour plus d'information, voir la Note 29 des comptes consolidés au 31 mars 2009 – section « Informations financières ».

La politique du Groupe est de rémunérer ses collaborateurs en fonction des pratiques du marché local, des responsabilités assumées, des compétences 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, sont mis en place des enquêtes de rémunération, un processus rigoureux d'évaluation des fonctions encore en cours de déploiement, ainsi qu'un certain nombre d'outils d'aide à la décision.

Alstom veut également 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 des collaborateurs du Groupe.

En complément de leur rémunération, les collaborateurs du Groupe bénéficient de divers dispositifs en fonction du droit applicable localement.

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. Les résultats d'une enquête portant sur 20 pays représentant 87 % de l'effectif montrent que 97 % des collaborateurs peuvent bénéficier d'une assurance en cas de décès accidentel et que, pour 72 % d'entre eux, cette couverture équivaut à au moins un an de salaire.

Dans certains pays, comme en Pologne, la prise en charge par l'employeur de la cotisation d'assurance est considérée comme un avantage soumis à la fiscalité, ce qui a conduit certains salariés à refuser cet avantage.

LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

La prévention des accidents du travail est une priorité du Groupe depuis de nombreuses années. Le Groupe définit la stratégie et coordonne les grands programmes prioritaires tandis que les Secteurs définissent les priorités à leur niveau et les plans d'action correspondant à leurs spécificités en laissant toutes leurs places aux initiatives décidées par les unités EHS (*Environment Health and Safety*).

Le système de management

Le système de management de la prévention des risques professionnels est identique à celui décrit pour le management de l'impact environnemental des activités du Groupe et basé sur la grille d'évaluation appelée « EHS roadmap ».

La gestion de la santé et de la sécurité au travail est organisée de manière décentralisée : les unités sont responsables de leur auto-évaluation et de la définition d'un plan d'action avec des objectifs associés. Au niveau global, Alstom a mis en place un reporting des données de santé et de sécurité qui permet de suivre les progrès réalisés par les unités.

Le déploiement de la politique EHS du Groupe s'appuie sur l'implication de la hiérarchie à tous les niveaux pour promouvoir les bons comportements. Les indicateurs de la performance concernant la santé et la sécurité sont analysés tous les mois par le Comité exécutif du Groupe.

Avec l'« EHS roadmap », les sites disposent d'outils de diagnostic et d'auto-évaluation de leur performance. Pour s'assurer que les auto-évaluations sont conformes aux normes d'Alstom, 54 évaluateurs internes vérifient le diagnostic ainsi réalisé. En outre, des évaluations sont réalisées par des consultants externes. Pendant l'exercice 2008/09, 147 évaluations internes et externes ont été conduites.

La politique de Santé et de Sécurité

En raison de ses activités à la fois de production et de construction, l'entreprise est particulièrement exposée au risque d'accidents graves. La réduction de leur fréquence, toujours trop élevée, est une tâche prioritaire pour mieux protéger les salariés d'Alstom mais aussi le personnel des entreprises sous-traitantes. En 2008/09, 11 accidents qui ont causé 11 décès sont à déplorer, dont six ont concerné des salariés employés par des sous-traitants.

Pour faire face à cette situation ainsi que pour atteindre les objectifs fixés, Alstom a mis en place fin 2008 un programme spécifique dénommé « zéro accident grave » qui se décline en plusieurs plans d'action pour notamment :

- mieux gérer les risques particuliers des sous-traitants ;
- affiner les critères d'auto-évaluation ;
- développer un programme d'analyse des incidents pour mieux anticiper les accidents ;
- développer la culture de la sécurité au travail.

Ces programmes sont parrainés par des dirigeants du Groupe qui s'assurent de leur mise en place effective.

Un contrôle renforcé des conditions de sécurité lors des interventions de sous-traitants est mis en place. De plus, Alstom intègre progressivement dans la sélection de ses sous-traitants des critères relatifs à la sécurité. Les cahiers des charges comprennent des engagements en matière d'environnement, santé et sécurité. Cette exigence est rappelée dans la Charte de développement durable qui lie Alstom et ses fournisseurs. La mise en œuvre effective de cette Charte a démarré avec des chantiers pilotes.

Par ailleurs, une campagne de communication sur les risques professionnels a été mise en œuvre pendant l'exercice fiscal dans plus de 150 sites. Elle consiste en des affichages renouvelés mensuellement et accompagnés de réunions d'information, d'explication et d'échange tenues par les managers.

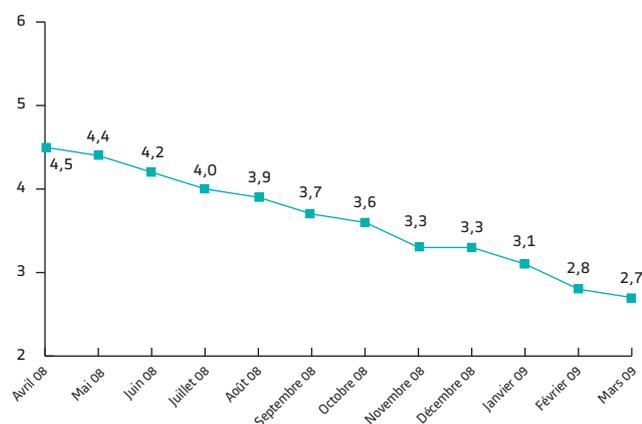
Les indicateurs

Le reporting mis en place depuis 2004 comprend 26 indicateurs concernant la santé et la sécurité.

Les différentes actions entreprises ont permis de réduire de manière très significative le taux de fréquence des accidents du travail et d'atteindre dès février 2009 l'objectif fixé pour décembre 2010. Le nouvel objectif est d'atteindre un taux de fréquence (nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées) inférieur à 2,5 en décembre 2010.

Le graphique ci-dessous présente l'évolution du taux de fréquence d'accidents du travail sur douze mois glissants :

Taux de fréquence d'accidents du travail 12 mois glissants (Salariés Alstom)

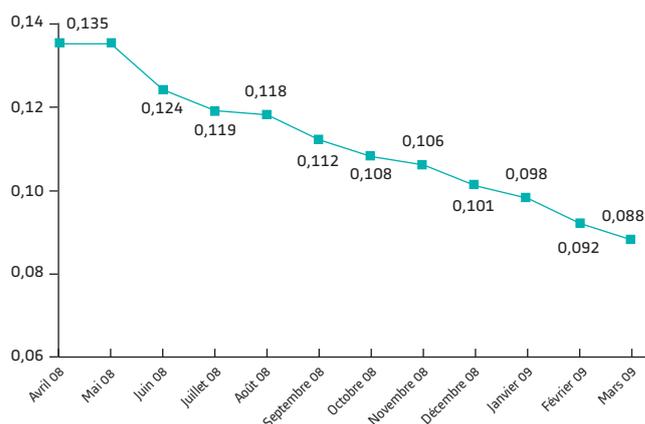


Source : Alstom.

Le taux de gravité des accidents du travail est lui aussi en forte baisse : 0,09 en mars 2009, soit une réduction de 30 % en un an.

Le graphique 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 12 mois glissants (Salariés Alstom)



Source : Alstom.

Les données de ces deux tableaux concernent les entités du Groupe présentes dans le périmètre du Groupe pendant tout l'exercice. Les activités acquises notamment en Chine à Sizhou et Wuhan, ainsi qu'en Espagne avec Ecotècnia en 2007 y sont donc incluses, et les données historiques ont été retraitées en conséquence.

La formation en santé et sécurité

Ces résultats encourageants sont en partie dus à l'effort particulier de formation : 117 sessions organisées par Alstom University et destinées à 1 669 managers se sont tenues durant l'exercice 2008/09, contre 359 managers pendant l'exercice précédent. Une nouvelle formation destinée aux chefs d'équipe est en cours de finalisation et sera déployée au cours du prochain exercice.

Des programmes spécifiques sont mis en place par les Secteurs. Par exemple, dans le Secteur Transport, au total, ce sont plus de 12 000 collaborateurs, soit plus de 40 % des effectifs du Secteur, qui ont bénéficié en 2008 soit d'une sensibilisation EHS (pour la moitié d'entre eux environ) soit d'une formation EHS (pour l'autre moitié).

Type de formation	Nombre de formations délivrées en 2008	Nombre d'employés formés en 2008	Nombre total d'heures de formation sur 2008
« Management EHS » pour les managers	34	262	3 053
Formations EHS pour les agents de maîtrise/TramWay (programme Transport destiné au 1 ^{er} niveau d'encadrement)	89	804	3 054
Formation aux comportements EHS	101	968	7 031
Modules de formation EHS spécifiques destinés aux nouveaux embauchés	52	321	1 186
Actions de sensibilisation EHS (formations courtes)	431	6 761	8 083
Compétences EHS/Formations pour le réseau EHS & les experts	28	164	1 410
Secourisme/Incendie/Gestion des situations d'Urgence	156	1 576	9 498
Risques électriques	116	857	12 111
Levage/Manutention/Chariots élévateurs/Risques liés à la circulation	115	835	9 581
Travail en hauteur/Prévention des chutes	13	64	728
Ergonomie/Gestes et postures	9	87	769
Risques spécifiques	17	150	724
Total	1 161	12 849	57 147

DURÉE ET ORGANISATION DU TRAVAIL

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 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 de production, répondre à des problèmes de disponibilité de personnel, effectuer des interventions d'urgence ou réaliser des tâches spécifiques.

Recours à des salariés extérieurs

L'effectif intérimaire en équivalent temps plein est de 5,1 % de l'effectif total au premier trimestre 2009.

Pour l'année fiscale 2008/09, le nombre d'heures de sous-traitance sur les sites et chantiers est estimé à environ 88 millions, ce qui correspond à l'équivalent de 46 800 personnes sur la base d'un horaire de 40 heures par semaine et de 48 semaines travaillées par an. L'estimation rectifiée pour l'année fiscale 2007/08 est de 71,5 millions d'heures, soit 38 000 personnes.

SYSTÈME D'INFORMATION

Un même système de gestion des données sociales individuelles est déployé dans l'ensemble du Groupe. Les techniques de gestion individuelle et collective tels que le système de gestion des objectifs et de la performance ou la gestion des rémunérations sont intégrées dans cet outil. Il permet en outre de vérifier que l'application des politiques de ressources humaines se déploie dans toutes les entités, et de rationaliser les différents systèmes utilisés dans le Groupe.

La volonté est d'encourager les collaborateurs à utiliser directement cet outil et à mettre à jour leurs données individuelles, leurs expériences et compétences. 46 000 collaborateurs ont profité de cette opportunité à ce jour.

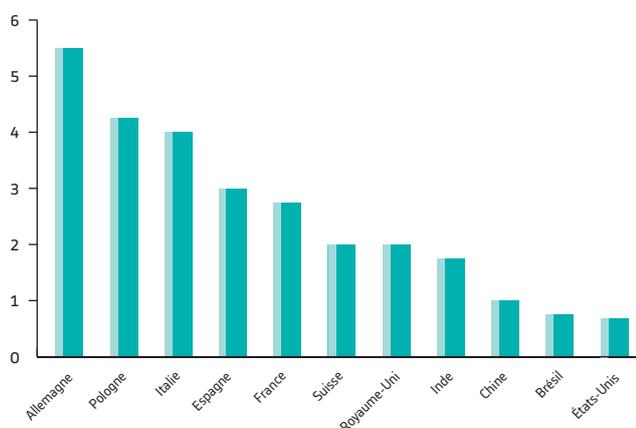
Pour augmenter l'efficacité des services des ressources humaines, des services partagés entre les Secteurs et les entités sont mis en place localement, notamment pour la paie et la gestion administrative du personnel. L'objectif est d'étendre ces services partagés.

ABSENTÉISME

Le graphique ci-dessous représente le taux d'absentéisme dans les 11 plus grands pays du Groupe, soit 72 % de l'effectif.

Ce taux représente le nombre de journées d'absence pour 1 000 heures travaillées. Les jours d'absence comprennent les jours d'arrêt liés à des accidents de travail ou des maladies professionnelles mais ne comprennent pas les absences autorisées telles que congés annuels, d'étude, de maternité/paternité et événements familiaux.

Taux d'absentéisme Janvier 2008 - décembre 2008



Le taux d'absentéisme est calculé avec la formule suivante :

Taux d'absentéisme = Nombre de jours d'absence / (Nombre de jours d'absence x 7,5 + Nombre d'heures travaillées) x 1 000.

RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Relations avec les clients

Pour mieux anticiper les attentes des clients, des procédures spécifiques sont mises en place.

Dans le Secteur Transport, l'analyse des besoins des clients et du marché se fait à partir de différentes sources. Des entretiens approfondis ont lieu régulièrement avec les clients, visant à documenter notamment les tendances du marché, les ressorts de leur activité ou leur appréciation sur les produits et services du Secteur. Par ailleurs, de nombreuses enquêtes de satisfaction (une quarantaine en 2008) sont réalisées et les raisons pour lesquelles un projet a été gagné ou perdu sont analysées. Enfin, toutes ces informations ainsi que d'autres recueillies dans les différentes régions sont analysées et intégrées dans le cadre d'une procédure appelée « Customer Needs Review ». Celle-ci nourrit la stratégie et le développement des produits et services.

Alstom entretient des relations de confiance avec ses clients comme en attestent le trophée du fournisseur de l'année dans la catégorie « matériel roulant » remis par l'opérateur ferroviaire allemand Deutsche Bahn en septembre 2008 ou celui dans la catégorie « Meilleur partenaire international » remis par l'opérateur russe RZD en novembre 2008.

Le Secteur Power a mené une enquête approfondie de satisfaction auprès de clients en 2005. Elle a permis de définir des plans d'action et de fixer des objectifs. Cette enquête devrait être renouvelée en 2010 pour évaluer les progrès réalisés. Sans attendre cette échéance, en décembre 2008, une enquête intermédiaire en ligne a été lancée avec pour double objectif la mesure de la satisfaction des clients et la mobilisation des différentes équipes opérationnelles de Power sur ce thème. Près de 300 clients ont répondu à ce questionnaire disponible en sept langues et près de 600 collaborateurs ont participé à une enquête similaire interne. Cette enquête intermédiaire a aussi permis d'évaluer l'évolution de l'appréciation des clients et d'affiner les plans d'action pour atteindre les objectifs fixés pour 2010.

Pour tenir compte des attentes de ses clients, outre les contacts réguliers avec chacun, Alstom Power met en place des groupes de travail associant clients et experts du Groupe autour d'un produit ou d'une technologie. Ainsi, à Bali en novembre 2008, 50 représentants de clients utilisateurs de GT13™ E2 ont participé à un échange de vues et un partage d'expérience sur les aspects techniques et la performance de cette turbine. Les clients ont fait part de leurs questions et de leurs souhaits, notamment sur les améliorations techniques attendues. La prochaine réunion de ce groupe de travail est programmée en 2010 à Berlin. Ce type d'échange est aussi extrêmement utile pour les ingénieurs et commerciaux d'Alstom.

Les clients de Power manifestent un grand intérêt pour la constitution de ces « communautés d'utilisateurs » et pour une information régulière de la part du Groupe. C'est pour cette raison qu'a été créé tout récemment un bulletin d'information GT/CC (*Gas Turbine/ Combined Cycle*).

Relations avec les fournisseurs et sous-traitants

Les matériaux, composants ou services achetés représentent environ 60 % du chiffre d'affaires d'Alstom. Plus de 30 000 fournisseurs et sous-traitants dans le monde sont ainsi liés étroitement à l'activité et au succès de l'entreprise. Alstom a naturellement la volonté d'associer à long terme ces partenaires à sa dynamique de croissance, dans une logique d'achats responsables.

Alstom a initié une politique globale d'achats responsables, qui s'est traduite, en novembre 2007, par la rédaction d'une charte des achats responsables que les fournisseurs et sous-traitants doivent accepter. Ce document exige le respect des principes de la Déclaration universelle

des droits de l'homme des Nations unies, notamment ceux qui portent sur le travail des enfants, sur les conditions d'hygiène et de sécurité ainsi que sur l'environnement et l'ensemble des valeurs énoncées dans le Code d'éthique d'Alstom. Au 31 mars 2009, 580 partenaires d'Alstom se sont engagés en signant cette charte. Pour généraliser l'adhésion de ses fournisseurs, Alstom a entrepris de l'intégrer dans ses conditions générales d'achat.

Le Groupe a également mis en place un système d'évaluation de ses principaux fournisseurs et sous-traitants. Réalisées par Ecovadis, une société basée en France et spécialisée dans les évaluations de développement durable, ces études portent sur des critères environnementaux, sociaux, éthiques, y compris les exigences du fournisseur vis-à-vis de ses propres fournisseurs. Au cours de l'exercice, plus de 100 fournisseurs, représentant près de 5 % du volume des achats du groupe ont été évalués. Alstom souhaite augmenter de manière très significative le nombre de fournisseurs évalués au cours du prochain exercice : 400 évaluations sont d'ores et déjà programmées pour couvrir environ 20 % du volume d'achats. Ces évaluations s'intégreront dans la procédure de sélection des fournisseurs.

Parallèlement à ces actions menées auprès de ses fournisseurs, Alstom a entrepris de renforcer la formation de ses collaborateurs dans le domaine des achats responsables. Entre octobre et décembre 2008, plus de 1 400 collaborateurs ont ainsi suivi une formation à distance sur le développement durable et les achats responsables. Cette formation est disponible dans les sept principales langues du Groupe.

Relations avec les milieux scientifiques

Alstom participe aux grands projets collectifs qui permettent de faire avancer diverses technologies et de faire progresser la compétitivité de l'industrie.

Au niveau européen, le Groupe est partenaire de plusieurs projets soutenus par le septième Programme Cadre de Recherche et de Développement de la Commission 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 est membre actif de six « pôles de compétitivité ». Au sein de ces structures, les ingénieurs du Groupe travaillent avec d'autres entreprises et des chercheurs d'universités sur des problématiques communes : mobilité et transport à La Rochelle, systèmes électroniques à Paris, systèmes de transport à Valenciennes, micro-technologies à Ornans, énergies renouvelables à Grenoble, systèmes embarqués à Tarbes.

Plus de 11 000 ingénieurs et chercheurs dans le Groupe travaillent au développement des produits dans une quarantaine de laboratoires, centres de R&D et bureaux d'études. Proches des sites de production et des équipes en contact quotidien avec les clients, les chercheurs d'Alstom développent ainsi des programmes qui répondent au mieux à l'évolution des marchés d'infrastructures dans le monde de demain.

Alstom conduit également une forte politique de partenariats avec les équipes de recherche des plus grands établissements universitaires à travers le monde. Plus d'une centaine de projets impliquant des équipes universitaires sont menés avec les équipes R&D d'Alstom : 66 avec Power et 36 avec Transport. Parmi les universités partenaires du Groupe, on peut citer le Massachusetts Institute of Technology (MIT), Stanford University, Virginia Tech et l'Université de Cincinnati aux États-Unis, les Universités de Ton Ji et Wuhan en Chine, l'Université Ferroviaire de Moscou et l'Université Bauman en Russie, l'Université de Technologie de Gdansk en Pologne, le Politecnico di Milano en Italie, l'Institut supérieur de technologie de Lisbonne au Portugal, l'Institut fédéral de Zurich en Suisse et l'Université de Sheffield au Royaume-Uni.

Relations avec les communautés locales

ACTION SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Participation au développement local

Dans le cadre de sa responsabilité sociale, le Groupe prend en compte l'impact de ses activités sur le développement local.

Alstom a ainsi décidé d'investir dans un fonds de capital-risque spécialisé dans l'appui aux très jeunes start-up à fort potentiel de croissance, dans les « technologies dures » ou « sciences de l'ingénieur » : microélectronique, microsystèmes, matériaux avancés, contrôles et mesures, robotique, instrumentation, énergie et environnement.

Alstom s'investit aussi dans le développement économique des communautés locales. Par exemple, en Afrique du Sud, le Groupe s'est engagé à former plus de 500 artisans dans le champ de l'énergie (soudeurs, techniciens, chaudronniers, etc.) et à donner une formation complémentaire à 65 ingénieurs et diplômés, favorisant ainsi le développement des compétences du secteur de l'énergie.

Dans de nombreux pays, les experts d'Alstom participent à des actions de formation et de recherches en partenariat avec les grandes écoles et universités. Par exemple, en 2008, Alstom avec cinq partenaires industriels s'est engagé à soutenir pendant cinq ans une chaire d'innovation, créée dans le cadre du regroupement d'écoles d'ingénieurs et universités telles que l'École centrale de Paris, Supélec, l'Université Paris XI d'Orsay et l'Université de Versailles Saint-Quentin. Cette formation réservée aux post-doctorants a pour but de devenir un vivier de compétences sur certains métiers stratégiques liés à l'innovation, comme par exemple les sciences de l'optimisation et de la recherche appliquée, les technologies de l'information et des réseaux intelligents de fourniture d'énergie ou les technologies de l'électronique de puissance pour la conversion d'énergie. En Allemagne, Alstom contribue au développement d'activités scientifiques de nanotechnologies et de contrôle non destructif.

À la fin de l'hiver 2008 et début 2009, Alstom a rencontré une difficulté particulière au Royaume-Uni. Des grandes compagnies de construction

de centrales électriques y ont été les cibles de protestation de la part de travailleurs sans emploi sur certains sites de construction de centrales. Ceux-ci revendiquaient « des emplois anglais pour les travailleurs anglais ». Les manifestants considéraient qu'Alstom ne leur donnait pas la possibilité de travailler sur ses sites. Alstom a toujours soutenu qu'il ne faisait aucune discrimination entre les travailleurs en raison de leur nationalité, les sous-traitants étant sélectionnés conformément aux pratiques en vigueur dans l'industrie, reconnues et acceptées par les syndicats, et que la Compagnie et ses sous-traitants avaient la possibilité d'employer des travailleurs qualifiés et expérimentés d'où qu'ils viennent en Europe, conformément à la législation de la Communauté européenne. Dans le cadre des accords en vigueur au Royaume-Uni, Alstom s'assure que tous les travailleurs sur ses sites de construction de centrales, quelle que soit leur nationalité, bénéficient des mêmes conditions de travail et de salaire. Alstom recommande à ses sous-traitants au Royaume-Uni de faire appel à la main-d'œuvre locale lorsque des embauches supplémentaires sont nécessaires. En conclusion, Alstom estime que les travailleurs anglais assureront environ les deux tiers du travail et qu'ils représenteront la grande majorité des personnes employées sur toute la période nécessaire pour construire une centrale électrique.

GESTION DE L'IMPACT DES RESTRUCTURATIONS SUR L'EMPLOI

Le Groupe s'efforce de limiter l'impact social des plans de restructuration lorsqu'il doit en engager. Pendant l'exercice fiscal 2008/09, certaines restructurations significatives ont entraîné la mise en place de plans sociaux en Italie, en France et aux États-Unis.

En Italie, le site de Savigliano, dans le Secteur Transport, a rencontré des difficultés à la fois structurelles et conjoncturelles. La restructuration a conduit à supprimer 158 postes et le plan social, mis en place à la suite d'un accord avec les partenaires sociaux, a prévu des départs en préretraite ainsi qu'une cellule de reclassement. Le chômage partiel pouvant aller jusqu'à 250 personnes pendant six mois a permis de faire face à la baisse conjoncturelle de la charge. En outre, une étude, réalisée par un consultant externe, a fait l'inventaire des besoins en ingénierie dans le bassin d'emploi.

En France, l'arrêt progressif d'une activité dans la filiale « Alstom Magnets and Superconductors » qui emploie 120 salariés à Belfort en France, entraîne la suppression de 81 postes. Alors que le plan de sauvegarde de l'emploi est encore en phase de consultation des partenaires sociaux au 31 mars 2009, des solutions de reclassement ont déjà pu être proposées à plus de la moitié des salariés concernés par le projet d'arrêt de cette activité.

Aux États-Unis, le site d'Hornell, dans le Secteur Transport, qui, avec un effectif de 800 personnes, avait assuré la production de quatre importants projets pendant les cinq à six dernières années, a vu deux de ces projets terminés en novembre 2008 et un troisième fin décembre 2008. Alstom a donc décidé sa restructuration, avec en conséquence la réduction de 295 postes dont 202 étaient tenus

par des salariés syndiqués. Les salariés non syndiqués ont reçu les indemnités légales et les salariés syndiqués ont reçu les indemnités conventionnelles de licenciement, avec en plus la possibilité de prolonger leur assurance médicale. Tous les salariés ont bénéficié d'une aide au reclassement.

ACTIONS EN FAVEUR DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Alstom encourage les actions menées en faveur des communautés locales. Le budget total consacré aux œuvres caritatives n'est pas totalement identifié au niveau du Groupe. Ces actions se définissent en fonction des besoins locaux et sont développées en lien étroit avec les associations de terrain.

Des exemples d'actions réalisées au cours de l'exercice 2008/09 sont présentés ci-dessous. Ils sont issus d'une enquête dans 20 pays concernant 87 % de l'effectif. Ces actions cumulées représentent un budget de 1 million d'euros au cours de l'année 2008. Elles ont principalement consisté en subventions à des organisations caritatives, aux soutiens d'événements culturels et sportifs et à des aides ponctuelles en cas de catastrophes :

- au Canada, soutien à plusieurs associations œuvrant en faveur de l'enfance et de la recherche médicale, et à des événements sportifs ;
- en Croatie, soutien à des clubs de sport et à des programmes éducatifs et culturels ;
- en Allemagne, soutien à des projets de protection de l'environnement ;
- au Brésil, mise en place de nombreuses actions impliquant les collaborateurs telles que des collectes de vêtements chauds, de nourriture ou de jouets. La vente de déchets recyclables permet de verser tous les trimestres une contribution à une association ;
- en Chine, aide à la Croix Rouge chinoise et aux collaborateurs d'un des sous-traitants du Groupe particulièrement touché par le séisme du 12 mai 2008 ;
- aux États-Unis, soutien à diverses associations caritatives. Alstom et des représentants du personnel gèrent une Fondation sur le site de Rochester ;
- en Indonésie, participation à des actions caritatives ;
- en Pologne, soutien à des programmes en faveur des enfants, de l'éducation et de la santé.

FONDATION D'ENTREPRISE ALSTOM

Partout dans le monde, Alstom et ses collaborateurs mènent depuis longtemps des actions avec des partenaires locaux pour améliorer les conditions de vie des communautés autour des sites et chantiers de l'entreprise. La Fondation Alstom permet de renforcer ces initiatives, en se concentrant sur les actions les plus pertinentes dans le domaine de la préservation de l'environnement.

Créée en novembre 2007, la Fondation d'entreprise Alstom a primé en septembre 2008 onze projets, présentés et soutenus par des collaborateurs du groupe Alstom. Créée pour cinq ans, la Fondation

bénéficie d'un budget d'un million d'euros par an. Les projets portés par des collaborateurs de l'entreprise doivent répondre à des besoins locaux et être développés avec des acteurs locaux.

Le Conseil d'administration de la Fondation, qui effectue chaque année la sélection des projets, est composé de représentants de l'entreprise et de personnalités extérieures :

Jacques Attali (Président de Planet Finance), Robert Barbault (Directeur du Département Biodiversité au Muséum d'Histoire Naturelle), Claude Mandil (ancien Directeur de l'Agence Internationale de l'Énergie), Nicole Pasteur (Directeur de Recherches au CNRS, Directrice de l'Institut des Sciences de l'Évolution de Montpellier).

Les projets sélectionnés en 2008, classés selon les chapitres prioritaires retenus, sont les suivants :

Développement économique

- Création d'un parc national à Meili Moutain dans le Yunnan (Chine), pour développer l'éco-tourisme, réguler la collecte de champignons et plantes sauvages et développer les énergies alternatives.
- Construction d'un pont pour les piétons et deux roues sur la rivière Cenranae (Indonésie), pour désenclaver un village et éviter de longs déplacements à ses habitants.
- Formation à l'entretien d'éoliennes (Corée du Nord), initiative qui permet à des fermes d'avoir accès à une source d'énergie autonome.

Accompagnement social

- Construction d'un orphelinat pour 40 filles, utilisant les énergies renouvelables ainsi que d'un jardin potager attendant disposant d'alimentation en eau (Inde).
- Alimentation en énergie de quatre maisons pour personnes handicapées avec des panneaux solaires (États-Unis).

Éducation et sensibilisation aux questions environnementales

- Programme des « Casques verts » (Argentine), formation de personnes handicapées sur les problèmes d'environnement pour qu'elles puissent à leur tour former des élèves et étudiants.
- Programme éducatif et distribution de sacs en tissu pour remplacer les sacs plastiques (Chine).
- Élaboration de dessins animés pédagogiques sur l'énergie et le transport (France).
- Protection des récifs coralliens sur trois îles par la sensibilisation des enfants et des professionnels du tourisme et de l'hôtellerie (Malaisie).

Soutien aux communautés locales

- Programme de développement durable (Philippines) avec de nombreuses actions allant de la formation des enseignants à la plantation d'arbres dans la mangrove.
- Équipement d'écoles (Afrique du Sud) pour développer la sensibilisation des enfants à l'environnement et leur capacité à cultiver par eux-mêmes un jardin potager.



6 | INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

232 Information sur le Groupe et la société mère

- 232 Historique
- 232 Identité de la Société
- 233 Dispositions particulières des statuts
- 235 Documents accessibles au public
- 235 Activité de la société mère
- 235 Propriété intellectuelle
- 235 Propriété immobilière
- 237 Contrats importants
- 237 Information sur les participations prises
et cédées au cours de l'exercice 2008/09
- 237 Changement significatif de la situation
financière ou commerciale

238 Information sur le capital social

- 239 Notations financières
- 240 Autorisations financières
- 241 Évolution du capital
- 242 Répartition du capital

243 Titres et droits émis donnant accès au capital

244 Capital potentiel

245 Rachat d'actions

246 Titres non représentatifs du capital

246 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices

247 Éléments susceptibles d'avoir une incidence
en cas d'offre publique

248 Relation avec les actionnaires

250 Cotation des actions

251 Organigramme simplifié au 31 mars 2009

252 Information sur le Rapport Financier Annuel

253 Information sur le Document de Référence

253 Informations incluses par référence

253 Attestation du responsable du Document de Référence

254 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 2009 »).

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 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.

Après avoir cédé ses anciens Secteurs Transmission & Distribution et Marine, ainsi que ses activités Turbines Industrielles et Power Conversion, le Groupe s'est recentré sur trois Secteurs : Transport, Power Systems et Power Service. Depuis le début de l'exercice 2009/10, Power Systems et Power Service sont regroupés en un seul Secteur Power.

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^{er} 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 des comptes de titres nominatifs tenus par la Société pour les actions nominatives, soit dans des 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^e 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.

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.

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 ou www.alstom.com), notamment dans la rubrique « Investisseurs/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/Publications/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 au travers 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 la 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 2009 s'élève à € 1 282 millions. L'amortissement comptabilisé y afférent s'élève à € 571 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
	Bexbach	Power
	Kassel	Power
	Mannheim	Power
	Salzgitter	Transport
Belgique	Marchienne au Pont	Power
	Charleroi	Transport
Brésil	Cabo de Santo Agostinho	Power
	Lapa	Transport
	Taubaté	Joint-venture ALSTOM Hydro Holding
Chine	Wuhan	Power
	Beihzong	Power
États-Unis	Chattanooga (Tennessee)	Power
	Concordia (Kansas)	Power
	Richmond (Virginie)	Power
	Wellsville (New York)	Power
France	Aytré/La Rochelle	Transport
	Belfort	Power & Transport
	Grenoble	Joint-venture ALSTOM Hydro Holding
	Le Creusot	Transport
	Ornans	Transport
	Reichshoffen	Transport
	Valenciennes	Transport
Inde	Durgapur	Power
	Shahabad	Power
	Vadodara	Power
Italie	Colleferro	Transport
	Savigliano	Transport
République tchèque	Brno – Olomoucka	Power
Suisse	Birr	Power

CONTRATS IMPORTANTS

Au cours des deux années précédant immédiatement la publication du présent Document de Référence, ALSTOM et/ou des sociétés membres du Groupe n'ont pas signé de contrats importants, autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires.

Les principaux partenariats signés et sociétés communes créées au cours de l'exercice sont décrits dans la section « Activité du Groupe – Vue d'ensemble – Faits marquants de l'exercice 2008/09 ».

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, cessions réalisés et variations du périmètre de consolidation au cours des trois derniers exercices sont identifiés dans la Note 4 des comptes consolidés au 31 mars 2009 à la section « Informations financières – Comptes consolidés ».

INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS PRISES ET CÉDÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2008/09

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 juin 2008, ALSTOM Hydro Canada Inc. a procédé à l'acquisition de la totalité des actions de GESTION SITCA Inc., une société canadienne de services dans le domaine des systèmes hydrauliques et thermiques.

Wuhan Boilers Company Limited (WBC), une société chinoise cotée à la Bourse de Shenzhen dont ALSTOM (China) détient 51 % du capital, a acquis 20 %, le 5 novembre 2008, puis 5 %, le 2 février 2009, du capital de LanXiang Energy & Environmental Protection Technology Inc. (« LXXJ »). Avant cette acquisition, WBC était déjà actionnaire à hauteur de 70 % du capital de LXXJ, une société chinoise spécialisée dans la conception de chaudières.

Le 6 novembre 2008, ALSTOM Ferroviaria S.p.A. a acquis 70 % de la société Osvaldo Cariboni Lecco S.p.A, une société italienne de fabrication et d'installation de dispositifs de caténares aériens.

Le 11 décembre 2008, ALSTOM N.V., actionnaire à hauteur de 80 % d'ALSTOM Croatia Ltd, a racheté les 20 % restant d'ALSTOM Croatia Ltd, spécialisée dans la conception et la production de pièces détachées pour centrales, ainsi que dans la fourniture de services en matière d'énergie.

Le 28 janvier 2009, ALSTOM STH Africa Power Projects a acquis 100 % du capital de ALSTOM Power Service (Proprietary) Limited, une société sud-africaine de services pour générateurs et turbines. Le 15 avril 2009, ALSTOM STH Africa Power Projects a vendu 25 % de ces parts à Firefly Investments 155 (Proprietary) Limited, une société sud-africaine.

Le 2 mars 2009, ALSTOM Power Nederland BV a acquis l'activité réparation et maintenance de la société Néerlandaise Maatschappij de Maas BV.

Information sur les participations directes et indirectes cédées au cours de l'exercice

Le 5 août 2008, ALSTOM NV a cédé 11,58 % du capital de ALSTOM SA (Proprietary) Ltd. à Main Street 64 (Proprietary) Ltd, véhicule d'investissement de Actis group.

Le 30 octobre 2008, WBC une société chinoise (dont ALSTOM (China) Investment Co. Ltd. détient 51 % du capital) a vendu 51 % des parts de Wuhan WuGuo ZhiXin Environmental Protection Equipment Manufacturing Co., Ltd. (« Zhixin ») à une personne physique en Chine.

Le 31 décembre 2008, ALSTOM LTD a cédé son activité de conception, développement et production de pièces et composants pour avions et systèmes aéronautiques à la société ITP Engines UK Limited.

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 4 mai 2009, date d'arrêt des derniers comptes sociaux et consolidés publiés.

Information sur le capital social

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.

Au 31 mars 2009, le capital social d'ALSTOM s'élevait à € 2 013 575 921, divisé en 287 653 703 actions de € 7 de nominal chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées, suite à la division par deux du nominal intervenue le 7 juillet 2008 et aux opérations réalisées au cours de l'exercice qui sont identifiées ci-dessous.

Opération	Nombre d'actions créées	Nouveau nombre d'actions après opération	Nouveau montant du capital après opération (en €)
31 mars 2008		141 602 127	1 982 429 778
30 avril 2008			
Remboursement en actions de 69 791 ORA ⁽¹⁾	2 193	141 604 320	1 982 460 480
Exercice de 12 450 options de souscription	12 450	141 616 770	1 982 634 780
19 mai 2008			
Attribution d'actions gratuites	462 792	142 079 562	1 989 113 868
20 juin 2008			
Remboursement en actions de 42 458 ORA ⁽¹⁾	1 336	142 080 898	1 989 132 572
Exercice de 76 135 options de souscription	76 135	142 157 033	1 990 198 462
2 juillet 2008			
Remboursement en actions de 37 644 ORA ⁽¹⁾	1 183	142 158 216	1 990 215 024
Exercice de 5 550 options de souscription	5 550	142 163 766	1 990 292 724
7 juillet 2008			
Division de la valeur nominale par deux		284 327 532	1 990 292 724
30 septembre 2008			
Remboursement en actions de 1 404 051 ORA ⁽¹⁾	89 560	284 417 092	1 990 919 644
Exercice de 277 342 options de souscription	277 342	284 694 434	1 992 861 038
31 décembre 2008			
Remboursement en actions de 32 478 339 ORA ⁽¹⁾	2 042 900	286 737 334	2 007 161 338
Exercice de 310 554 options de souscription	310 554	287 047 888	2 009 335 216
31 mars 2009			
Remboursement en actions de 868 878 ORA ⁽¹⁾	54 673	287 102 561	2 009 717 927
Exercice de 551 142 options de souscription	551 142	287 653 703	2 013 575 921

(1) Obligations subordonnées 2 % décembre 2008 remboursables en actions de la Société.

Le 30 avril 2009, le capital social a été porté à € 2 021 567 338, divisé en 288 795 334 actions de € 7 de nominal chacune, suite aux opérations suivantes :

- exercice de 49 520 options de souscription d'actions ayant donné lieu à la création de 49 520 actions ; et
- livraison de 1 092 111 actions dans le cadre de l'offre de souscription « Alstom Sharing 2009 » réservée aux adhérents du plan d'épargne Groupe.

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.

Le 7 juillet 2008, suite à la décision de l'assemblée générale mixte du 24 juin 2008 dans sa 16^e résolution, la valeur nominale des actions de la Société a été divisée par deux, soit de € 14 à € 7. Chaque action de € 14 de valeur nominale qui composait le capital social à la date de la division a été de plein droit échangée contre deux actions de € 7 de valeur nominale jouissant des mêmes droits que les actions anciennes.

En conséquence, 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 a été multiplié par deux, tandis que les prix unitaires d'exercice de ces options ont été 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 ont été multipliés par deux. Les bases de remboursement des ORA ont par ailleurs été ajustées pour tenir compte de la division de la valeur nominale de l'action.

NOTATIONS FINANCIÈRES

En mai 2008, Alstom a obtenu les notations financières suivantes, qui ont été réitérées en mai 2009 :

Agences	Notation	Perspectives
Moody's Investors Services	Baa1	Stable
Standard & Poor's	BBB+	Stable

AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Incluant l'information en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Le tableau ci-dessous résume les autorisations financières en cours de validité à la date du 4 mai 2009 et leur utilisation au cours de l'exercice :

Nature de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé ⁽⁷⁾	Montant nominal utilisé au cours de l'exercice écoulé ⁽⁷⁾	Solde disponible ⁽⁷⁾	Échéance de l'autorisation/ Durée
Émissions de titres de capital				
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 24 juin 2008, résolution n° 11)	Capital : € 600 millions, soit environ 29,8 % du capital ^{(1) (5)} Titres de créance : € 2 milliards ⁽²⁾	Néant	Montant nominal maximum autorisé	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 24 juin 2008, résolution n° 12)	Capital : € 250 millions, soit environ 12,5 % du capital, diminué des augmentations de capital en vue de rémunérer des apports en nature au titre de la résolution n° 13 ^{(1) (5)} Titres de créance : € 1 milliard ⁽²⁾	Néant	Montant nominal maximum autorisé	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 24 juin 2008, résolution n° 13)	10 % du capital à la date de l'assemblée générale, avec imputation sur le plafond de la résolution n° 12 ⁽¹⁾	Néant	Montant nominal maximum autorisé	24 août 2010 (durée : 26 mois)
Émissions réservées aux salariés et dirigeants				
Autorisation de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions (AGM 26 juin 2007, résolution n° 21)	5 % du capital social à la date d'attribution par le Conseil d'administration, diminué de tout montant émis au titre de la résolution n° 18 ⁽³⁾	754 300 options soit environ 0,26 % du capital ⁽⁵⁾	11 055 918 options soit 3,84 % du capital ⁽¹⁾ , diminué de tout montant émis au titre de la résolution n° 18	26 août 2010 (durée : 38 mois)
Autorisation d'attribution gratuite d'actions à émettre ou existantes (AGM 26 juin 2007, résolution n° 18)	2,5 % du capital social à la date de l'assemblée générale, s'imputant sur le plafond de la résolution n° 21 ⁽³⁾	583 472 ⁽⁶⁾ actions soit environ 0,20 % du capital ⁽⁵⁾	5 992 900 actions, soit 2,08 % du capital ⁽⁵⁾ 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 24 juin 2008, résolution n° 14)	2 % du capital social à la date de l'assemblée générale, diminué de tout montant émis en vertu de la résolution n° 15 ⁽⁴⁾	743 606 actions soit 0,26 % du capital ⁽⁵⁾	4 942 675 actions soit 1,72 % du capital ⁽⁵⁾ , diminué de tout montant émis au titre de la résolution n° 15	24 août 2010 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence en vue d'émettre des actions réservées à une catégorie de bénéficiaires (AGM 24 juin 2008, résolution n° 15)	0,5 % du capital à la date de l'assemblée générale, s'imputant sur le plafond de la résolution n° 14 ⁽⁴⁾	348 505 actions soit environ 0,12 % du capital ⁽⁵⁾	1 073 065 actions soit 0,37 % du capital ⁽⁵⁾ s'imputant sur le plafond de la résolution n° 14	24 décembre 2009 (durée : 18 mois)
Rachat d'actions et réduction du capital social				
Autorisation de rachat d'actions (AGM 24 juin 2008, résolution n° 10)	10 % du capital	Néant	Montant maximum autorisé	Jusqu'à l'AG d'approbation des comptes de l'exercice 2008/09
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions (AGM 26 juin 2007, résolution n° 22)	10 % du capital	Néant	Montant maximum autorisé	26 juin 2009 (durée : 24 mois)

(1) Plafonnement global des augmentations de capital de ces trois autorisations à € 600 millions soit environ 29,8 % du capital (hors ajustements éventuels).

(2) Plafonnement global des émissions de titres de créances au titre de ces autorisations à € 2 milliards.

(3) Plafonnement global des attributions de stock-options et d'actions gratuites à 5 % du capital à la date d'attribution (hors ajustements éventuels).

(4) Plafonnement global des augmentations de capital au titre de l'épargne salariale à 2 % du capital (hors ajustements éventuels).

(5) Sur la base du capital au 31 mars 2009.

(6) Comprenant un maximum de 137 817 actions dans le cadre de l'offre de souscription « Alstom Sharing 2009 » réservée aux adhérents du plan d'épargne Groupe et 445 655 actions conditionnelles au titre du plan d'intéressement à long terme LTI n° 11 combinant l'attribution de stock-options et d'actions gratuites conditionnées à des objectifs de performance du Groupe.

(7) L'ensemble des données du tableau ont été ajustées pour tenir compte la division par deux de la valeur nominale de l'action réalisée le 7 juillet 2008.

Il sera proposé à la prochaine assemblée générale mixte, appelée à se tenir le 23 juin 2009 :

- d'autoriser le Conseil d'administration, pour une période de vingt-quatre mois, à réduire le capital dans la limite de 10 % de son montant par annulation de tout ou partie des actions qui viendraient à être rachetées par la Société dans le cadre de toute autorisation de rachat d'actions conférée par l'assemblée générale. Cette autorisa-

tion se substituerait à celle donnée par l'assemblée générale mixte du 24 juin 2007 dans sa 22^e résolution qui vient à expiration et n'a jamais été utilisée ; et

- de renouveler l'autorisation de rachat d'actions qui avait été conférée au Conseil par l'assemblée générale du 24 juin 2008, dans les conditions précisées à la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Rachat d'actions » ci-dessous.

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 €)
31 mars 2006				138 170 776	1 934 390 864,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA ⁽¹⁾ (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 ⁽¹⁾ 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 ⁽¹⁾ (31 mars 2007)	358 207	5 014 898,00	10 956 523,70	138 617 201	1 940 640 814,00
31 mars 2007				138 617 201	1 940 640 814,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA ⁽¹⁾ (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 ⁽¹⁾ 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 ⁽¹⁾ 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 ⁽¹⁾ 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 ⁽¹⁾ et d'options (31 mars 2008)	562 819	7 879 466,00	5 787 967,55	141 602 127	1 982 429 778,00
31 mars 2008				141 602 127	1 982 429 778,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA ⁽¹⁾ et d'options (30 avril 2008)	14 643	205 002,00	107 057,95	141 616 770	1 982 634 780,00
Augmentation de capital du fait de l'attribution gratuite d'actions (19 mai 2008)	463 404	6 487 656,00	-	142 080 174	1 989 122 436,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA ⁽¹⁾ et d'options (20 juin 2008)	76 859	1 076 026,00	627 369,20	142 157 033	1 990 198 462,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA ⁽¹⁾ et d'options (2 juillet 2008)	6 733	94 262,00	54 511,85	142 163 766	1 990 292 724,00
Division de la valeur nominale par deux (7 juillet 2008)	-	-	-	284 327 532	1 990 292 724,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA ⁽¹⁾ et d'options (30 septembre 2008)	366 902	2 568 314,00	2 222 769,66	284 694 434	1 992 861 038,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA ⁽¹⁾ et d'options (31 décembre 2008)	2 353 454	16 474 178,00	33 401 333,93	287 047 888	2 009 335 216,00
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA ⁽¹⁾ et d'options (31 mars 2009)	605 815	4 240 705,00	5 510 866,13	287 653 703	2 013 575 921,00
31 mars 2009				287 653 703	2 013 575 921,00

(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, puis à compter du 3 août 2005 à raison de 0,0314 action de € 14 de nominal pour 1 obligation et depuis le 7 juillet 2008 à raison de 0,0628 action de € 7 de nominal pour 1 obligation suite à la division par deux du 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 la détention du capital et des droits de vote par les actionnaires détenant plus de 0,5 % du capital et des droits de vote au 31 mars 2009 :

	Capital au 31 mars 2009		Capital au 31 mars 2008		Capital au 31 mars 2007	
	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote ⁽¹⁾	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote ⁽¹⁾	Nombre d'actions	% du capital et des droits de vote ⁽¹⁾
Public	139 730 909	48,58 %	132 765 938	46,86 %	183 598 904	66,22 %
Bouygues SA	86 143 867	29,95 %	84 974 698	30,00 %	70 273 498	25,35 %
FMR LLC	14 135 964	4,91 %	19 405 986	6,85 %	-	-
Morgan Stanley & Co International plc	9 306 796	3,24 %	9 306 796	3,29 %	1 549 144	0,56 %
Crédit Agricole Asset Management	5 758 066	2,00 %	4 353 796	1,54 %	4 289 316	1,54 %
Natixis Asset Management	5 637 834	1,96 %	5 623 698	1,99 %	-	-
Caisse des Dépôts et Consignations	4 151 266	1,44 %	4 151 266	1,47 %	4 151 266	1,50 %
Employés ⁽²⁾	3 795 845	1,32 %	3 096 058	1,09 %	2 485 348	0,89 %
Groupama Asset Management	3 511 872	1,22 %	3 511 872	1,24 %	1 416 268	0,51 %
BNP PAM Group	3 219 060	1,12 %	3 219 060	1,14 %	2 126 870	0,77 %
Artisan Partners Limited Partnership	2 734 142	0,95 %	4 100 906	1,45 %	5 000 994	1,81 %
FIL Limited	2 594 646	0,90 %	2 594 646	0,92 %	-	-
Marsico Capital Management	2 068 005	0,72 %	2 937 138	1,04 %	-	-
UBS Global Asset Management	1 726 974	0,60 %	1 726 974	0,61 %	907 372	0,33 %
Lloyds Banking Group	1 703 035	0,59 %	-	-	-	-
Crédit Agricole SA	1 435 422	0,50 %	1 435 422	0,51 %	1 435 422	0,52 %
Total	287 653 703	100,00 %	283 204 254	100,00 %	277 234 402	100,00 %

(1) % calculés sur la base du capital au 31 mars de chaque année et non pas sur la base du capital à la date de la déclaration.

(2) Nombre d'actions tenant compte de la division du nominal intervenue le 7 juillet 2008.

(3) Actions détenues par les salariés et anciens salariés du Groupe, dont environ 0,79 % détenu directement et environ 0,53 % détenu au travers d'un fonds commun de placement d'entreprise.

À la connaissance de la Société, 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 2009.

Après le 31 mars 2009, la Société a reçu les déclarations de franchissement de seuils suivantes :

- le Groupe Crédit Suisse a notifié qu'il détenait, au 1^{er} avril 2009, 1 838 358 actions Alstom, soit 0,64 % du capital et des droits de vote, puis au 15 avril 2009 3 308 487 actions Alstom, soit 1,15 % du capital et des droits de vote ;
- UBS Investment Bank a notifié qu'il détenait, au 29 avril 2009, 2 879 707 actions Alstom, soit 1,00% du capital et des droits de vote.

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 (soit 58 102 488 actions après division), 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 le 26 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 31 mars 2009, Bouygues SA détient 86 143 867 actions Alstom, soit environ 30 % du capital et des droits de vote de la Société.

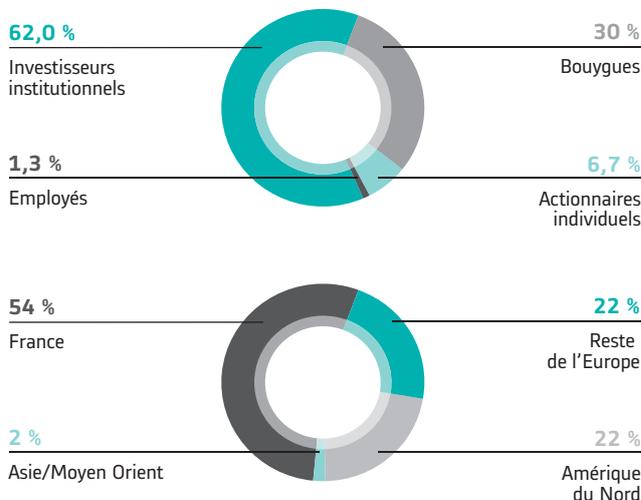
À la connaissance de la Société, et à l'exclusion de l'engagement de Bouygues SA vis-à-vis de l'État français en date du 26 avril 2006 visé ci-dessus, il n'existe pas de pacte d'actionnaires portant sur le capital de la Société.

Au 4 mai 2009, 211 745 actions Alstom sont détenues par les administrateurs personnes physiques et 409 425 actions par les membres du Comité exécutif, ce qui représente au total environ 0,22 % du capital et des droits de vote au 31 mars 2009. Bouygues SA, administrateur personne morale depuis le 18 mars 2008, détient environ 30 % du capital et des droits de vote au 31 mars 2009.

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 recommandé par la Charte de l'administrateur annexée au Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Sur la base d'une étude d'actionariat réalisée en avril 2008, le Groupe estime que la Société compte environ 215 000 actionnaires.



Source : Étude d'actionariat 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 :

- des droits à attribution gratuite d'actions ; et
- d'options de souscription d'actions.

Les obligations 2 % décembre 2008 subordonnées remboursables en actions de la Société (« ORA ») ont été remboursées en actions le 31 décembre 2008, comme précisé ci-dessous.

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 ;

- à l'émission d'obligations 2 % décembre 2008 subordonnées remboursables en actions de la Société (ou « ORA »), avec maintien du droit préférentiel de souscription, pour un montant de € 901 313 660,80, selon une parité d'une action nouvelle pour chaque obligation (avant ajustements).

Les bases de remboursement des ORA ont été modifiées :

- le 16 août 2004 pour tenir compte de l'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription réalisée le 13 août 2004 (1,2559 action de € 0,35 de nominal pour 1 obligation) ;
- le 3 août 2005 suite au regroupement des actions composant le capital social (0,0314 action de € 14 de nominal pour 1 obligation) ; et
- le 7 juillet 2008 pour tenir compte de la division par deux de la valeur nominale des actions composant le capital social (0,0628 action de € 7 de nominal pour 1 obligation).

Au 31 décembre 2008, les ORA ont été remboursées en actions, conformément aux conditions de l'emprunt. Au 31 mars 2009, 105 271 ORA, soit 0,02 % de l'émission étaient détenues par des porteurs qui n'avaient pas encore notifié à la Société leur choix concernant le

remboursement des ORA, entre le nombre entier d'actions immédiatement inférieur (avec paiement par la Société d'une soulte en espèces) ou supérieur (avec paiement par le porteur d'une soulte en espèces).

Droits à attribution gratuite d'actions

Voir les sections :

- « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital – Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution gratuite d'actions de performance » ;
- « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital – Plans d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des souscripteurs hors de France des offres « Alstom Sharing ».

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 et d'attribution gratuite d'actions de performance ».

CAPITAL POTENTIEL

Au 30 avril 2009

	Nombre total d'actions pouvant être émis	Montant d'augmentation de capital correspondante (en €)	% du capital social au 30 avril 2009
Actions à provenir de l'exercice d'options de souscription en cours de validité ⁽¹⁾	8 983 777	62 886 469	3,111 %
Actions à provenir des plans d'attribution d'actions de performance ⁽¹⁾	793 551	5 554 857	0,275 %
Actions à provenir des droits à attribution gratuite d'actions au bénéfice de souscripteurs hors de France des offres Alstom Sharing ⁽²⁾	239 949	1 679 643	0,083 %
Total	10 017 277	70 120 969	3,469 %

(1) Voir section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital – Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution gratuite d'actions de performance ».

(2) Voir section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et des salariés dans le capital – Plans d'attribution gratuite d'actions au bénéfice des souscripteurs hors de France des offres « Alstom Sharing ».

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 24 juin 2008 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 2008, soit un nombre théorique de 28 320 424 actions (après division du nominal) 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^{er} avril 2008. 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 23 juin 2009

En application de l'article 241-2, I 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 23 juin 2009.

ALSTOM n'a mis en œuvre aucun programme de rachat d'actions à ce jour.

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 11^e résolution qui sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale le 23 juin 2009) ;

- 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'épargne salariale, d'options d'achat d'actions ou d'attribution gratuite d'actions dans les conditions fixées par la loi ;
- 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 actionariat.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués, 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 2009, soit un nombre théorique de 28 765 370 actions de € 7 de nominal et un montant théorique maximal de € 2 013 575 900 sur la base du prix maximum d'achat fixé ci-après.

PRIX MAXIMUM D'ACHAT

Le prix d'achat ne pourra dépasser € 70 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.

DURÉE

Le programme expirera à l'issue d'une période de 18 mois à compter l'assemblée générale appelée à se tenir le 23 juin 2009.

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 6 mai 2008, 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 € 2 milliards. Cette autorisation n'a pas été utilisée au cours de l'exercice.

Cette délégation de pouvoirs du Conseil d'administration qui expirait le 6 mai 2009, a été annulée et renouvelée par le Conseil d'administration réuni le 4 mai 2009, 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 2008/09.

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 23 juin 2009 de distribuer un dividende d'un montant total de € 323 395 311,68, soit € 1,12 par action de € 7 de nominal. Il représente un taux de distribution du résultat net part du Groupe de 29 %. Le dividende sera détaché de l'action le 25 juin 2009 et payable en espèces le 30 juin 2009. 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.

Les dividendes suivants ont été distribués au titre des exercices antérieurs :

Exercices	2007/08 (en €)	2006/07 (en €)	2005/06 (en €)
Dividende par action ^{(1) (2)}	0,80	0,40	0

(1) Les données ont été retraitées pour prendre en compte la division par deux du nominal réalisée le 7 juillet 2008 après mise en paiement du dividende afférent à l'exercice 2007/08.

(2) Montant éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158-3-2 du Code général des impôts.

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 (soit 4 400 000 actions après division du nominal). 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 4 400 000 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 4 mai 2009, Bouygues SA détient environ 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'actionariat 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 0,53 % du capital et des droits de vote de la Société au 31 mars 2009.

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 24 juin 2008 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des rachats d'actions dans les limites des lois et règlements applicables, sauf en période d'offre publique portant sur les titres de la Société. Il sera proposé lors de la prochaine assemblée générale mixte appelée à se tenir le 23 juin 2009 de renouveler cette autorisation dans les mêmes conditions, excluant l'utilisation de cette autorisation en période d'offre publique. 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.

L'émission obligataire venant à échéance le 3 mars 2010 contient 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 utilisé 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.

* TGV est une marque de la SNCF.

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

Néant - Voir section « Gouvernement d'entreprise – Rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des mandataires sociaux ».

RELATION AVEC LES ACTIONNAIRES

L'équipe 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.

Communication avec les actionnaires individuels

En marge de l'assemblée générale annuelle, Alstom développe des opportunités d'échange et de dialogue avec ses actionnaires individuels. Au cours de cet exercice fiscal, le Groupe a ainsi participé à une réunion d'information en France, à Rennes, organisée en partenariat avec la FFCl (Fédération française des clubs d'investissement) et le CLIFF (Association française des relations investisseurs). En 2009, le Groupe ira à la rencontre de ses actionnaires à Annecy et Avignon. Alstom participe également au salon Actionaria, à Paris, qui a réuni plus de 32 000 visiteurs lors de son édition 2008. À cette occasion, les actionnaires ont pu rencontrer le Président-Directeur Général du Groupe, ainsi que l'équipe des Relations Investisseurs et des membres de la Direction de la Communication.

Dans un souci de mieux faire connaître les activités et les métiers d'Alstom, des visites de sites sont organisées en France 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* ou d'un tramway dans les usines de La Rochelle et Valenciennes, ainsi que d'une turbine à vapeur à l'usine de Belfort. Ils ont également découvert 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. Tous les documents peuvent être obtenus sur simple demande. La section « Investisseurs » du site Internet d'Alstom met également à leur disposition toute la documentation financière, ainsi que l'information sur la dette et l'agenda des événements financiers.

Relations avec les investisseurs institutionnels et analystes financiers

Plusieurs fois au cours de l'exercice, des road-shows sont organisés sur les grandes places financières européennes et américaines (France, États-Unis, Royaume-Uni, Suisse, Allemagne, Italie, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Scandinavie...). Des réunions d'information (présentation des Secteurs, stratégie, etc.), ainsi que des rencontres avec les investisseurs et les analystes ont lieu tout au long de l'année.

Une fois par an, le Groupe organise des journées analystes pour faire le point sur sa stratégie et ses activités. Cette année, cet événement s'est tenu à Copenhague au Danemark, et en Suède. Sur le thème de la génération d'électricité sans CO₂, le Groupe a présenté sa stratégie sur les technologies en portefeuille non-émettrices de CO₂, mais également sur les systèmes de captage et de stockage du CO₂. Les participants ont visité le laboratoire d'Alstom dédié aux systèmes de contrôle de la qualité de l'air, ainsi que l'unité de démonstration de captage du CO₂ développé en partenariat avec E.ON sur le site de la centrale de Karlshamn, en Suède.

Actualité boursière

L'année 2008 a été marquée par une crise boursière sans précédent et le titre Alstom n'a pas été épargné. Après avoir progressé au cours du premier semestre et atteint son plus haut niveau au début du mois de juin 2008, le cours de l'action a été fortement affecté dans un contexte de marchés boursiers baissiers et très volatils en raison de la crise financière et de ses conséquences sur l'économie mondiale.

Afin de favoriser l'accès des actionnaires individuels à son capital, le Groupe a procédé, le 7 juillet 2008, à la division par deux du nominal de l'action. En septembre, celle-ci a été intégrée dans l'indice Dow Jones Euro Stoxx 50, qui regroupe les cinquante plus importantes capitalisations boursières de la zone euro.

Depuis le début de l'année 2009, l'action Alstom a bien résisté par rapport à l'ensemble des valeurs du CAC 40. Au 31 mars 2009, le cours de l'action s'élevait à € 38,985 et la capitalisation boursière du Groupe à € 11 214 179 611.

Au service des investisseurs

www.alstom.fr ou 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, possibilité de télécharger l'historique des cours sur les cinq dernières années, 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 2008/09, sont disponibles en français et en anglais, sur demande adressée au département Relations Investisseurs.

Contacts

Emmanuelle Châtelain – Vice-Présidente – 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

Depuis 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).

COTATION DES ACTIONS

Action Alstom

Au 31 mars 2009

Place de cotation : Euronext Paris (Compartiment A)

Code ISIN : FR0010220475

Mnémonique : ALO

Valeur nominale : € 7

Nombre d'actions : 287 653 703

Capitalisation boursière : € 11 214 179 611,00

Principaux indices : CAC 40

SBF 120

Euronext 100

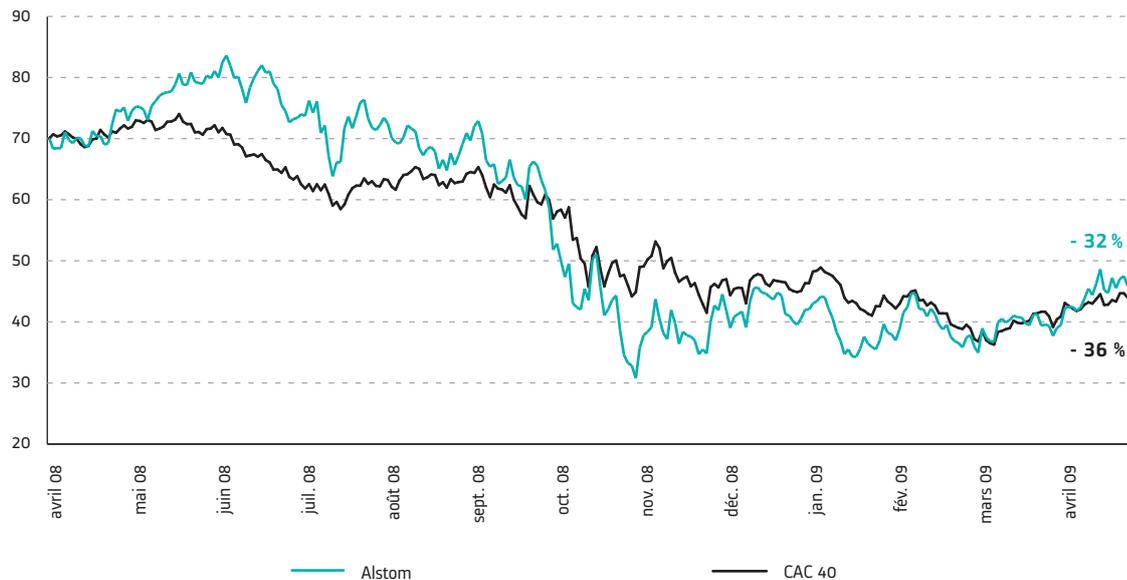
DJ Euro Stoxx 50

L'action Alstom n'est plus cotée à la Bourse de Londres depuis le 17 novembre 2003, ni à la Bourse de New York depuis le 10 août 2004.

La Société a choisi de ne pas mettre en place de programmes d'American Depositary Receipts (ADRs) sur ses actions et de ne pas sponsoriser de tels programmes. Dès lors, tout programme d'ADR existant est qualifié de non sponsorisé (« unsponsored ») et n'a aucun lien de quelque nature que ce soit avec la Société. Ceci signifie que la Société ne peut être considérée comme tenue d'assurer un bon fonctionnement du programme ou de protéger les droits des porteurs d'ADRs, et la Société déclare expressément n'assumer aucune responsabilité et n'accepter aucune juridiction des tribunaux américains au titre de tels programmes. Les personnes qui décident de déposer des actions de la Société dans ces programmes ou d'acquiescer ces ADRs le font à leurs propres risques et sur la base de leur propre analyse du programme.

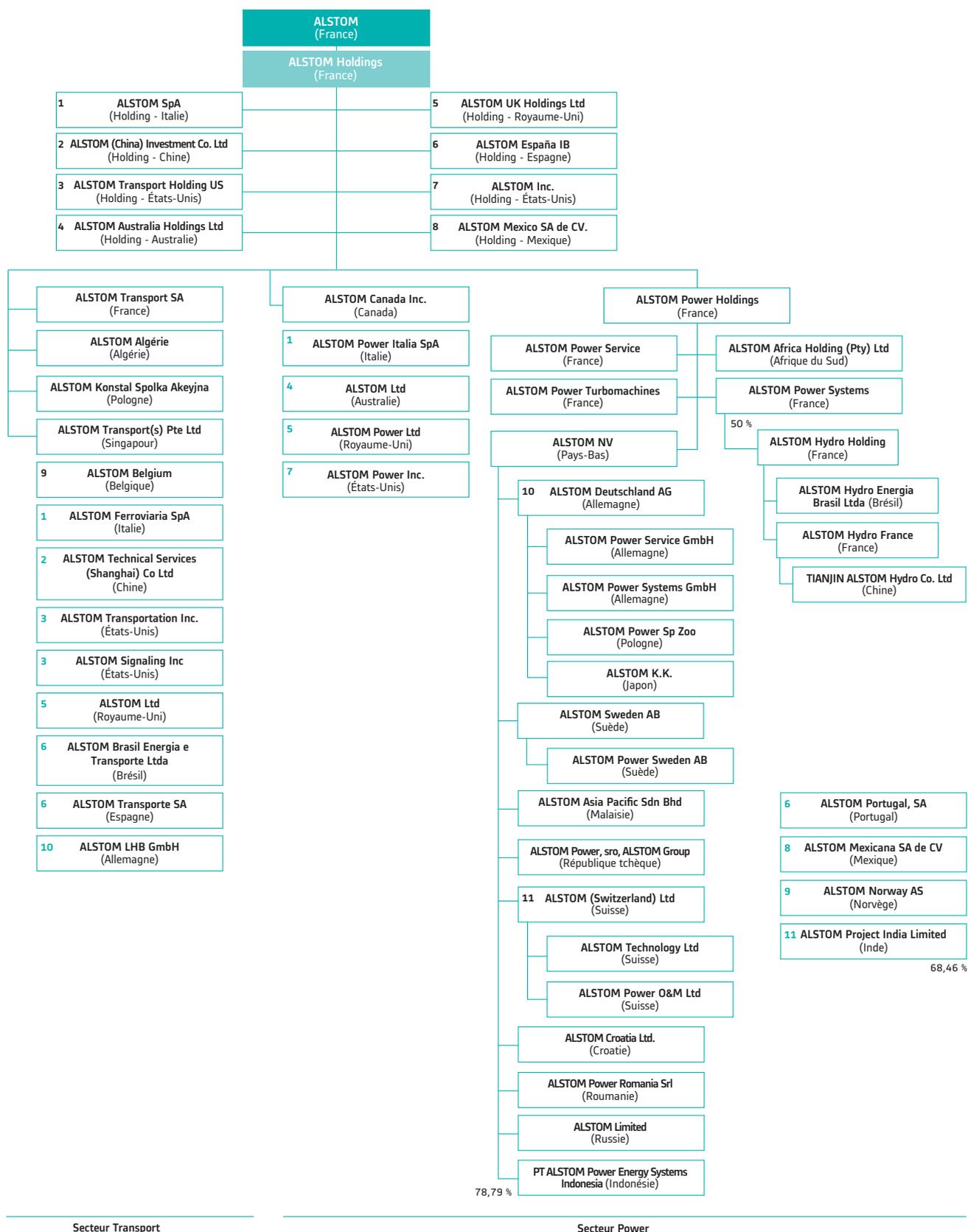
Évolution de l'action (en €) – avril 2008/avril 2009

Base de 70 euros au 1^{er} avril 2008



Source : Euronext Paris.

Organigramme simplifié au 31 mars 2009



Nota : le numéro en vert attribué à certaines filiales indique leur lien en capital avec la société holding portant le même numéro, en noir.

Information sur le Rapport Financier Annuel

Le Rapport Financier Annuel de l'exercice 2008/09, 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 »	56 à 119
« Comptes sociaux »	122 à 135
« Activité du Groupe », qui constitue le rapport sur la gestion du Groupe pour l'exercice 2008/09	4 à 52
« Risques », qui est inclus dans le rapport sur la gestion du Groupe pour l'exercice 2008/09	140 à 146
« Autorisations financières », incluant le tableau des autorisations d'augmentation de capital	240
« Rachat d'actions »	245 à 246
« Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique »	247 à 248
« Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés »	120 à 121
« Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels »	136
« Rémunération des Commissaires aux comptes »	117 ; 198
Attestation	253

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 2008, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que le rapport sur la gestion du Groupe, présentés respectivement aux pages 54 à 124, 127 à 138, 125 à 126, 141 et 4 à 53 de la partie « Rapport financier » du Document de Référence n° D. 08-0439 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 mai 2008 ;
- 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 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 2008/09 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 4 à 52 et en pages 140 à 146 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 120 et 136 au titre de l'exercice clos le 31 mars 2009, et incorporés par référence au présent document pour les exercices clos les 31 mars 2008 et 31 mars 2007. Ces rapports ont été émis sans réserve et contiennent des observations au titre de l'exercice clos le 31 mars 2007.

Levallois-Perret, le 26 mai 2009



Patrick Kron
Président-Directeur Général

TABLE DE CONCORDANCE

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 mai 2009 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
1	Personnes responsables	253
2	Contrôleurs légaux des comptes	198 à 199
3	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations historiques	8 à 12 ; 253
3.2	Informations intermédiaires	NA
4	Facteurs de risque	103 à 112 ; 113 à 116 ; 140 à 146
5	Informations concernant l'émetteur	
5.1	Historique et évolution de la Société	4 à 8 ; 232
5.2	Investissements	47 à 48 ; 49 ; 72 ; 73 à 77
6	Aperçu des activités	
6.1	Principales activités	4 à 12 ; 13 à 26 ; 37 à 40
6.2	Principaux marchés	10 à 12 ; 13 à 26 ; 29 à 36 ; 37 à 40 ; 41 à 44
6.3	Événements exceptionnels	NA
6.4	Dépendance éventuelle	140 à 144 ; 235
6.5	Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	27 ; 37 ; 40
7	Organigramme	
7.1	Description sommaire	251
7.2	Liste des filiales importantes	118 à 119 ; 125 à 126 ; 133
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1	Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	73 à 77 ; 85 à 86 ; 235 à 236
8.2	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	NA
9	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1	Situation financière	4 à 12 ; 13 à 52
9.2	Résultat d'exploitation	4 à 12 ; 13 à 52
10	Trésorerie et capitaux	
10.1	Capitaux de l'émetteur	47 à 48 ; 90 à 92 ; 127
10.2	Source et montant des flux de trésorerie	48 à 49 ; 58
10.3	Conditions d'emprunt et structure financière	5 ; 48 ; 102 ; 103 à 112
10.4	Information concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	129
10.5	Sources de financement attendues	NA
11	Recherche et développement, brevets et licences	6 à 7 ; 28 à 29 ; 41 ; 45 ; 78 ; 235
12	Information sur les tendances	12 ; 22 à 26 ; 29 à 31 ; 38 à 40 ; 41 ; 53
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	12 ; 53

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004	Pages du Document de Référence
14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
14.1 Organes d'administration et de direction	148 à 156 ; 185
14.2 Conflits d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	156 à 157
15 Rémunération et avantages	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	158 à 159 ; 167 à 173
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	99 à 101 ; 128
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	149 à 156
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	156 à 157
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	149 ; 163 à 166
16.4 Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	148 ; 157 à 159 ; 166 à 173 ; 174
17 Salariés	
17.1 Nombre de salariés	113 ; 213 à 214
17.2 Participation et stock-options	93 à 98 ; 187 à 191
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	191 à 196 ; 219 à 220
18 Principaux actionnaires	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	242 à 243
18.2 Existence de droits de vote différents	NA ; 234 ; 239
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
19 Opérations avec des apparentés	117 à 118 ; 133 ; 137 à 138 ; 197
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1 Informations financières historiques	253
20.2 Informations financières pro forma	NA
20.3 États financiers	56 à 119 ; 122 à 133
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	253
20.5 Dates des dernières informations financières	56
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	NA
20.7 Politique de distribution des dividendes	134 ; 246
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	114 à 116 ; 143
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	237
21 Informations complémentaires	
21.1 Capital social	127 ; 242 à 248
21.2 Acte constitutif et statuts	233 à 234
22 Contrats importants	237
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	22 à 24 ; 39
24 Documents accessibles au public	235
25 Informations sur les participations	118 à 119 ; 125 à 126 ; 133 ; 237

CORPO/BANRE/08-09/fin/06.09/FR/6881 - © - ALSTOM 2009. ALSTOM, le logo ALSTOM et toute version alternative sont des marques de fabrication, de commerce et de service d'ALSTOM. Les autres noms mentionnés, déposés ou non, appartiennent à leurs propriétaires respectifs.
Les données techniques et autres contenus 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 : SEQUOIA FRANKLIN
Crédits photo : ©Alstom/Pascal Bony, Alstom Transport/DCOOD, Alstom Transport/A.Fevrier, Alstom.

Société anonyme au capital de € 2 013 575 921
3, avenue André Malraux – 92300 Levallois-Perret
Tél. : + 33 (0)1 41 49 20 00
RCS : 389 058 447 Nanterre
www.alstom.com

ALSTOM