Atos Origin

Document de Référence 2009

Sommaire

01 . Profil 01

02 . Message du Président 03

03 . Atos Origin en 2009 05

04 . Gouvernement d'entreprise 010

05 . Informations boursières 013

06 . Formation du Groupe 016

07 . Le marché des services informatiques 017

08 . Stratégie, organisation et objectifs 2010 027

09 . Programme TOP (Total Operational Performance) 033

10 . Conseil 036

11 . Intégration de Systèmes 039

12 . Infogérance 043

13 . Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) 046

14 . BPO Médical 051

15 . Stratégie sectorielle 052

16 . Offres spécifiques et innovation 057

17 . Communauté Scientifique : Objectif 2014 063

18 . Responsabilité Sociale d'Entreprise 064

19 . Ressources Humaines 071

20 . Rapport d'activité 077

21 . Revue financière 094

22 . États financiers consolidés 100

23 . Analyse des risques 180

24 . Gouvernance d'Entreprise 186

25 . Résolutions 216

26 . Information juridique 218

27 . Évolution du capital et performance boursière 226

28 . Relations avec les actionnaires 241

29 . Glossaire – Définitions 245

30 . Responsables du document et du contrôle des comptes 251

31 . Table de concordance AMF 253

32 . Table des matières détaillée 256

33 . Contacts 258

34 . Implantations 259

01 . Profil

Atos Origin, l'un des principaux acteurs dans les services informatiques, réalise un chiffre d'affaires annuel de 5,1 milliards d'euros avec un effectif de 49 000 personnes. Essentiellement présent en Europe, le Groupe réalise 71 % de son chiffre d'affaires dans le cadre de contrats pluriannuels, qui concernent les activités de Maintenance Applicative, d'Infogérance d'Infrastructures, de Services Transactionnels de Haute Technologies (HTTS) et de BPO Médical.

La mission d'Atos Origin est de contribuer à la performance métier de ses clients en leur offrant des solutions innovantes, créatrices de valeur ajoutée mesurable. Au travers des activités de Services Transactionnels de Haute Technologie, de Conseil, d'Intégration et d'Exploitation, et par sa profonde connaissance sectorielle, le Groupe propose des solutions innovantes, complètes et spécifiques.

Nos clients sont de grands groupes ou organisations multinationaux, de même que des entreprises de taille moyenne ou petite avec lesquelles nous travaillons en partenariat sur le long terme. Le Groupe est le partenaire informatique mondial du Comité International Olympique et est, à ce titre, en charge de l'informatique des Jeux Olympiques, mais il est aussi actif dans d'autres environnements critiques tels que le contrôle aérien, les solutions de paiement, ou les systèmes de contrôle de centrales nucléaires.

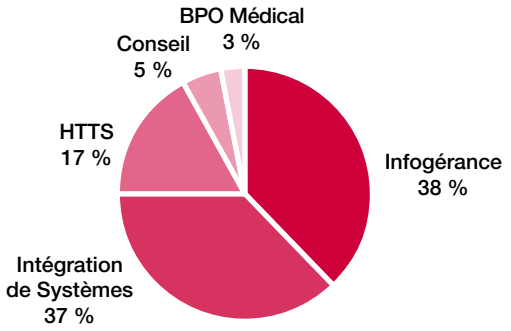
La focalisation d'Atos Origin sur ses clients, le partage de valeurs fortes et l'implication de ses collaborateurs, sont à la base de son succès. Nous sommes un Groupe européen, mais s'appuyant sur 49 000 collaborateurs répartis dans le monde entier, assurant une production globale et l'excellence opérationnelle pour ses clients internationaux. Nous honorons nos engagements vis-à-vis de nos clients, qui sont demandeurs de valeur ajoutée mesurable.

En tant que société responsable et intégrée, Atos Origin s'est engagé à décliner les meilleures pratiques dans les domaines environnementaux, sociaux et éthiques au sein de toute son organisation. Le Groupe contribue ainsi à promouvoir et à développer un comportement responsable en influençant positivement ses parties prenantes pour qu'elles prennent en compte le développement durable dans leurs processus de décision. Atos Origin aide ses clients à avancer dans ces domaines, à réduire leur empreinte environnementale et à assurer leur viabilité future en leur fournissant des solutions innovantes et durables.

01 . Profil

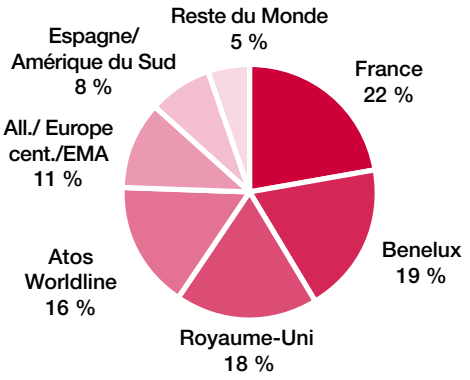
Structure du chiffre d'affaires

» Répartition par Ligne de Services



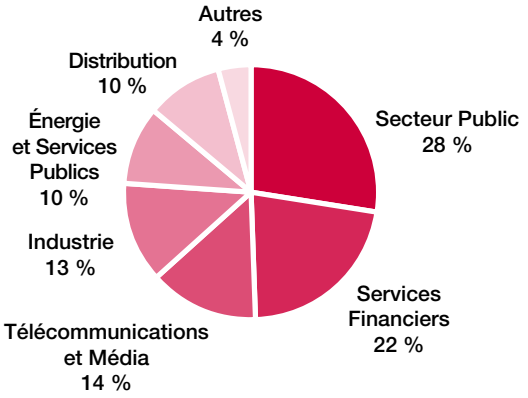
	2009	2008 pro forma
Infogérance d'Infrastructures	1 953	1 870
Intégration de Systèmes	1 894	2 133
HTTS	879	849
Conseil	248	325
BPO Médical	153	148
	5 127	5 324

» Répartition par Entité Opérationnelle (GBUs)



	2009	2008 pro forma
France	1 136	1 171
Benelux	997	1 154
Royaume-Uni	902	840
Worldline	844	814
All./ Europe cent./EMA	567	608
Espagne/Amérique du Sud	403	449
Reste du Monde	278	290
	5 127	5 324

» Répartition par Marché



	2009	2008 pro forma
Secteur Public	1 428	1 308
Services Financiers	1 109	1 182
Télécommunications et Média	712	801
Industrie	690	807
Énergie et Services Publics	508	493
Distribution	491	533
Autres	189	201
	5 127	5 324

02 . Message du Président

Chers Actionnaires,

Au cours de l'année 2009, Atos Origin a atteint l'ambition qu'elle s'était fixée pour la première phase du plan triennal de son redressement dans un environnement économique des plus difficiles, y compris pour celui du secteur informatique.

La profitabilité du Groupe s'est accrue de plus de 80 points de base pour atteindre 5,7 % du chiffre d'affaires, réduisant ainsi l'écart avec notre objectif à trois ans. Le Groupe a également généré un cash flow opérationnel qui a permis d'abaisser son endettement net de 165 millions d'euros sur l'année. Enfin, la décroissance organique du chiffre d'affaires en 2009 a été contenue à - 3,7 % par rapport à 2008. Ces performances ont été réalisées dans un contexte difficile, notamment en Allemagne où la faillite d'un de nos principaux clients, le groupe de distribution Arcandor, a impacté significativement le résultat net du Groupe, qui s'est élevé au final à 32 millions d'euros en 2009.

Je reste convaincu que l'atteinte de nos objectifs constitue la meilleure garantie que nous puissions apporter à nos clients, à nos collaborateurs et à nos actionnaires pour établir des relations de confiance sur le long terme, créatrices de valeur pour tous.

Votre Société a continué de montrer son haut niveau d'expertise dans la gestion de grands projets complexes. A titre d'exemple, notre contrat de partenaire informatique mondial du Comité International Olympique a été renouvelé en 2009, et prolongé jusqu'aux Jeux Olympiques de Rio au Brésil en 2016. Lors des Jeux Olympiques d'hiver de Vancouver en février 2010, Atos Origin a assuré l'exploitation sans faille des systèmes informatiques de cet évènement sportif planétaire, suivi par plus de 3 milliards de personnes, et a démontré une fois encore à cette occasion sa capacité à fournir les meilleurs services informatiques et à apporter un très haut niveau d'expertise à ses clients.

Pour aller encore plus loin, votre Groupe a lancé un vaste programme de transformation.

L'organisation de l'entreprise a été renforcée, d'une part pour lui apporter toute la réactivité nécessaire dans un environnement économique difficile, et d'autre part pour assurer la bonne exécution de son programme de transformation. L'instauration d'un nouveau mode de gouvernance de la société avec un Conseil d'Administration et un Président Directeur Général a été suivie de plusieurs nouvelles nominations au sein du Comité Exécutif, du renforcement des Fonctions Globales, des Lignes de Services Globales, des Ventes et Marchés au niveau Groupe et de la création d'une division Clients Stratégiques Internationaux, en charge du suivi centralisé des grands clients internationaux. Avec son nouveau modèle opérationnel mis en place au cours de l'année 2009, Atos Origin est devenu un groupe global, sachant tirer pleinement profit de sa taille et de ses atouts.

Dans le même temps, le Programme TOP (Total Operational Performance) lancé à la fin de l'année 2008 afin d'améliorer notre performance opérationnelle a clairement commencé à produire ses effets en 2009, tant sur la structure de coûts que dans la génération de trésorerie. Parmi toute une série d'initiatives, nous avons lancé un programme de *Lean* management dont l'objectif est d'accroître l'efficacité de notre production, la qualité des services à nos clients, et l'investissement de nos collaborateurs. A la fin de l'année 2009, de nouvelles initiatives ont été lancées pour augmenter le dynamisme de nos forces commerciales de manière à apporter à nos clients des solutions encore plus globales et innovantes.

Nos équipes commerciales ont également été réorganisées dans le cadre du projet GAMA (Global Atos Origin Market Alignment) qui est focalisé sur une approche sectorielle pour adapter nos solutions aux besoins spécifiques de nos clients. Notre Groupe vise aussi l'exemplarité en matière de développement durable, en produisant des services informatiques "Verts" répondant aux standards internationaux les plus exigeants. Le Programme TOP est le moteur de la transformation de notre société en un Groupe global et intégré, tout en visant l'excellence environnementale et en préservant au mieux l'employabilité.

Thierry BRETON,
Président Directeur Général

02 . Message du Président

Face au ralentissement économique, votre Groupe a en effet fait de l'emploi et de l'employabilité de tous ses collaborateurs sa priorité absolue. Tout au long de l'année 2009, nous avons veillé à ce que nous puissions continuer à recruter. C'est dans ce contexte que 4 500 ingénieurs, dont une moitié de jeunes diplômés, ont rejoint le Groupe. En anticipant les modes de travail de demain, notre ambition à moyen terme est d'être reconnu comme un employeur de premier choix, attirant et fidélisant les ingénieurs les plus talentueux. C'est dans ce sens que l'initiative "Bien-être au Travail" a été lancée en décembre 2009 dans le cadre du programme TOP.

Bien que les conditions de marché restent encore difficiles, il est important que nous anticipions les enjeux de l'informatique de demain pour accompagner au mieux nos clients en sortie de crise. Nos clients sont d'ores et déjà confrontés à des ruptures majeures de leur environnement, qu'elles soient financières, économiques, technologiques ou sociétales, et notre mission, en tant qu'acteur majeur de l'informatique, consiste ainsi à les aider à réinventer leurs modèles de croissance de demain. Nous pensons que le secteur informatique "d'après-crise" verra coexister une informatique classique, de plus en plus industrialisée, avec une informatique plus spécifique, davantage créatrice de valeur ajoutée. C'est pourquoi Atos Origin a placé l'innovation au cœur de ses priorités stratégiques, rejoignant ainsi une longue tradition de notre Groupe.

À cet égard, le développement de nos offres de Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) nous différencie fortement sur le marché informatique. HTTS, c'est une autre approche des services informatiques à haute valeur ajoutée, alliant des solutions logicielles propriétaires à sa puissance de traitement de données. Afin de déployer ces solutions HTTS dans toutes nos grandes géographies, une Ligne de Services spécifique a été créée à l'échelle d'Atos Origin. Elle intègre nos solutions dans les domaines du paiement électronique, des services financiers et des services en ligne à destination des Clients, des Citoyens et des Communautés. Le Groupe a pour ambition de doubler d'ici 2013 le chiffre d'affaires généré par cette Ligne de Services.

Au-delà, afin d'identifier les principaux enjeux de l'informatique des vingt prochaines années, nous avons instauré un Comité Scientifique regroupant les cinquante meilleurs ingénieurs d'Atos Origin de huit nationalités différentes. Ce Comité a pour vocation de présenter chaque trimestre les offres innovantes qui répondent le mieux aux attentes de nos clients. A titre d'illustration, nous avons lancé en janvier 2010 la nouvelle offre Atos Sphere, qui regroupe nos services "Cloud" dans le Conseil, l'Intégration de Systèmes et l'Infogérance. Déjà pionniers dans le "Cloud Computing" avec notre activité Atos Worldline, nous avons l'ambition d'offrir à l'ensemble de nos clients l'accès aux solutions du Cloud dans les meilleures conditions de sécurité. Nous avons également lancé notre offre "Ambition Zero Carbone", solution d'Informatique "Verte", qui permettra une réduction de moitié, voire totale, des émissions de carbone liées à l'informatique. D'autres offres seront prochainement proposées dans les domaines des services publics intelligents ("Smart Grid, Smart Utilities"), de la Gestion du Contenu d'Entreprise (ECM), des outils de collaboration, de l'informatique contextuelle, des réseaux sociaux, …

En 2010, Atos Origin maintiendra la priorité donnée à l'emploi et à l'employabilité de ses 49 000 collaborateurs et doublera ses efforts de formation afin d'adapter les talents et les compétences de ses collaborateurs selon les besoins de ses clients.

La transformation de notre société se poursuivra avec l'accélération du Programme TOP, la réorganisation des forces commerciales dans le cadre du projet GAMA, le déploiement de la Ligne de Services HTTS dans les géographies du Groupe, et les premières retombées opérationnelles du programme "Bien-être au Travail" à travers notamment l'aménagement de notre nouveau Campus et siège social à Bezons, près de Paris.

Au total, je demeure convaincu qu'en respectant ses engagements semestre après semestre, en démontrant sa capacité à exécuter parfaitement son plan de transformation, et en anticipant la nouvelle donne technologique d'après crise, Atos Origin dispose de tous les atouts pour réussir. Ce sera pour le Conseil d'Administration et moi-même le meilleur moyen de remercier tous ceux qui contribuent à notre développement et à la réalisation de nos ambitions en participant de façon pérenne à une création de valeur partagée.

Thierry BRETON,
Président Directeur Général

03 . Atos Origin en 2009

3.1 Performance financière 05
3.2 Faits marquants de l'année 2009 08

3.1 Performance financière

3.1.1 Compte de résultat

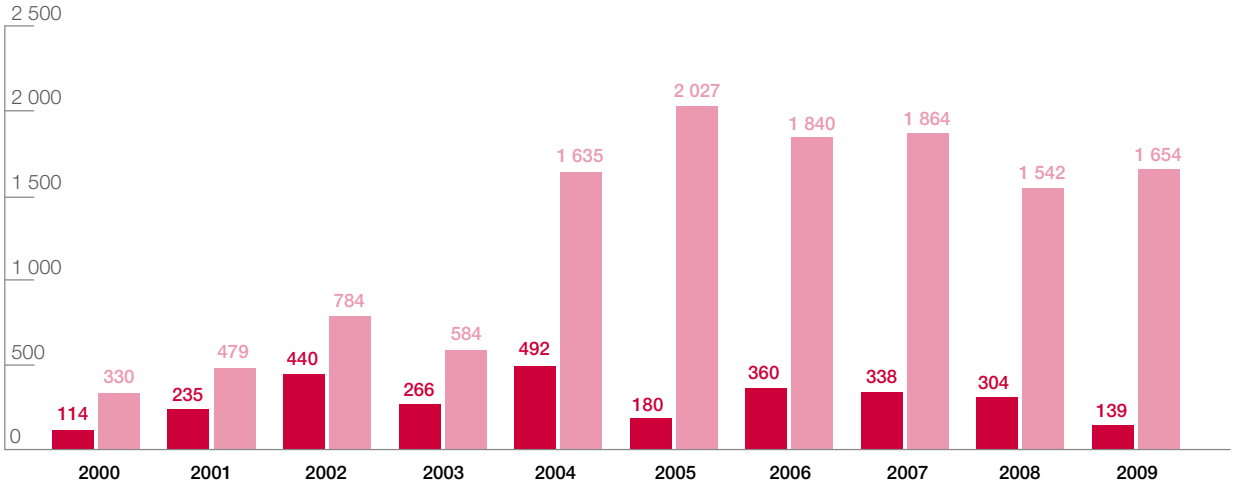
(en millions d'euros)	2009	2008	% de variation
Chiffre d'affaires statutaire	**5 127**	**5 623**	**- 8,8 %**
Effet des variations de périmètre		*- 198*	
Effet de la variation des taux de change		*- 101*	
CHIFFRE D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS	**5 127**	**5 324**	**- 3,7 %**
MARGE OPÉRATIONNELLE STATUTAIRE	**290,0**	**266,4**	**+ 8,8 %**
% du chiffre d'affaires	*5,7 %*	*4,7 %*	*+ 92 pt*
Effet des variations de périmètre		*- 2,3*	
Effet de la variation des taux de change		*- 7,7*	
MARGE OPÉRATIONNELLE À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS	290,0	256,5	+ 13,1 %
% du chiffre d'affaires	*5,7%*	*4,8%*	*+ 84 pt*
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**31,7**	**22,6**	**+ 40,3 %**
% du chiffre d'affaires	*0,6 %*	*0,4 %*	
RÉSULTAT NET NORMALISÉ - PART DU GROUPE (3)	**196,0**	**180,6**	**+ 8,5 %**
% du chiffre d'affaires	*3,8 %*	*3,2 %*	
Résultat net par action (RNPA)			
RNPA (1)	0,46	0,33	
RNPA dilué (2)	0,44	0,33	
RNPA normalisé (1) (3)	2,85	2,62	
RNPA normalisé dilué (2) (3)	2,64	2,62	

(1) En euros, basé sur le nombre moyen pondéré d'actions.
(2) En euros, basé sur le nombre moyen dilué pondéré d'actions.
(3) Basé sur le résultat net - part du Groupe avant éléments inhabituels et non fréquents (nets d'impôt).

3.1.1 Principaux indicateurs opérationnels et financiers

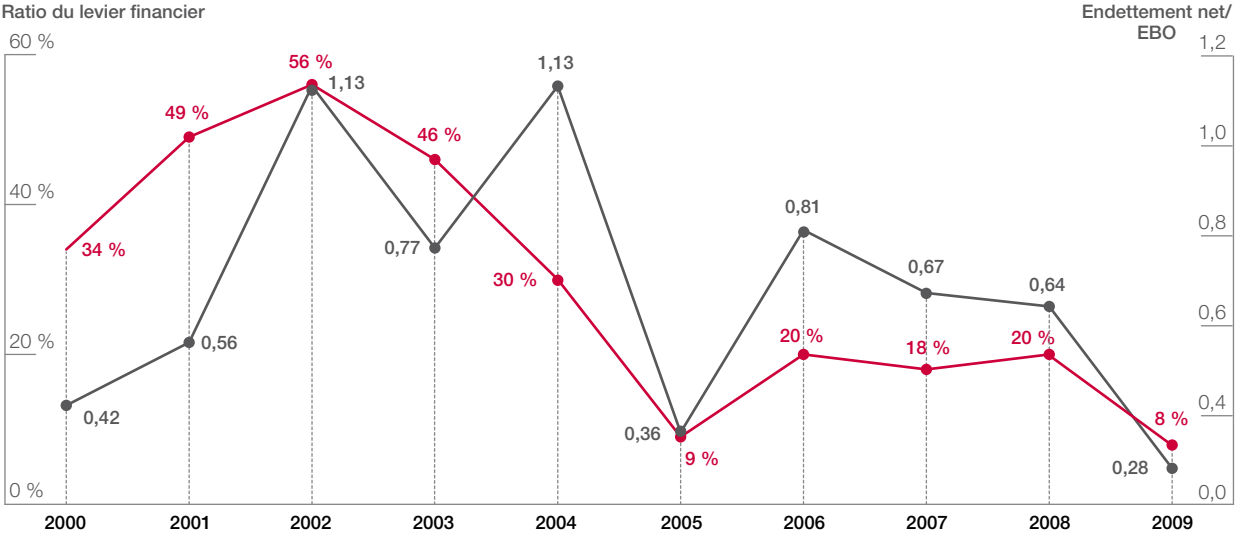
Évolution de l'endettement net et des capitaux propres sur 10 ans

- Endettement net (en millions d'euros)
- Capitaux propres (en millions d'euros)



Évolution des ratios d'endettement net/capitaux propres et de levier financier sur 10 ans

- Endettement net / EBO
- Endettement net / capitaux propres



Avec :

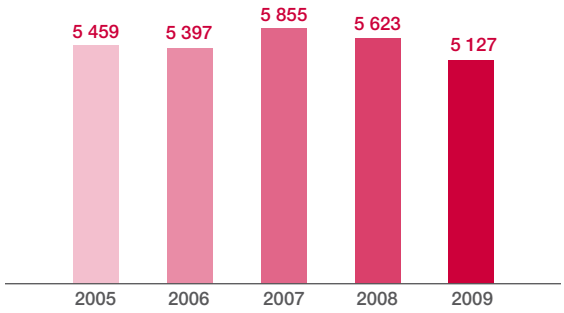
- Levier financier = endettement net ÷ capitaux propres
- EBO : Excédent Brut Opérationnel (cf. glossaire)

Remarque :

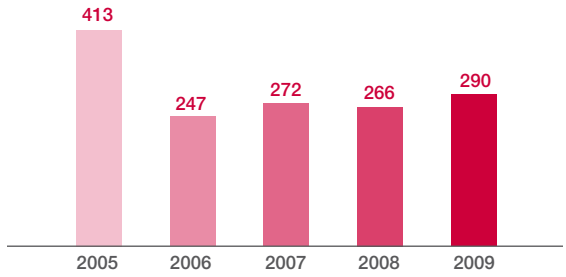
Présentation sur la base d'un référentiel comptable en normes françaises jusqu'au 31/12/2004 et en IFRS depuis le 1er janvier 2005.

03 . Atos Origin en 2009

Évolution du chiffre d'affaires sur 5 ans (en millions d'euros)

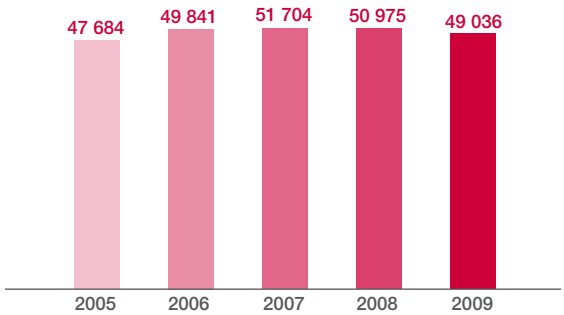


Évolution de la marge opérationnelle sur 5 ans (en millions d'euros)

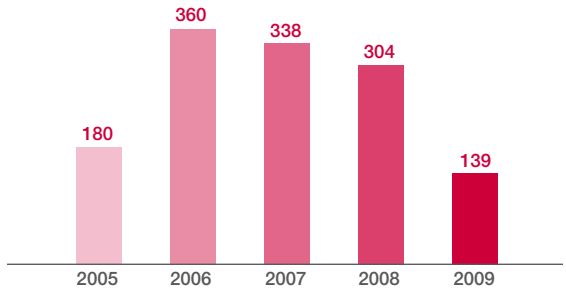


Remarque : en 2005, la marge opérationnelle ne comprend pas le coût des rémunérations en actions.

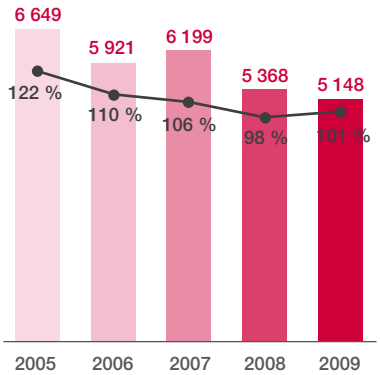
Évolution des effectifs sur 5 ans



Endettement net (en millions d'euros)

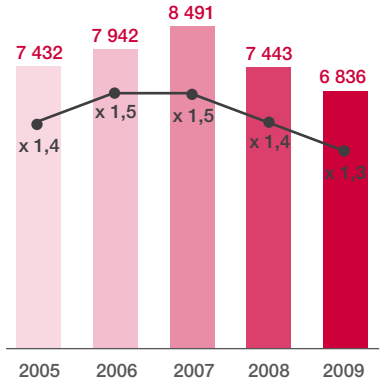


Prises de commandes



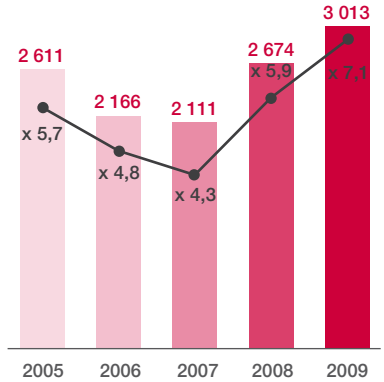
- Prises de commandes (en millions d'euros)
- Prises de commandes sur facturation en %

Carnet de commandes



- Carnet de commandes (en millions d'euros)
- En année de chiffre d'affaires

Propositions commerciales



- Propositions commerciales (en millions d'euros)
- En mois de chiffre d'affaires

3.2 Faits marquants de l'année 2009

» 2009, une année d'excellence opérationnelle

La poursuite du succès Olympique

Pendant l'année 2009, Atos Origin a mené avec succès son contrat pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Vancouver 2010, pour assurer la réalisation sans faille d'un des systèmes informatiques les plus complexes, capable de transmettre résultats, évènements et informations sur les athlètes aux spectateurs et aux médias dans le monde entier.

L'expertise d'Atos Origin dans la conception, l'intégration, la gestion et la sécurité des différents systèmes informatiques requis pour gérer les Jeux et diffuser les résultats des compétitions vers une audience mondiale de plus de trois milliards de personnes, a été démontrée dans la publication, en 2009, de sa feuille de route technique, alors que la société se prépare à fournir les Jeux Olympiques et Paralympiques durables de Londres en 2012 en temps réel.

L'expérience inégalée d'Atos Origin dans le pilotage du plus gros contrat au monde lié au sport depuis 2002 a conduit le Comité International Olympique à accorder au Groupe une prolongation du contrat en tant que Partenaire informatique mondial pour les Jeux Olympiques et Top Sponsor, jusqu'en 2016. En plus des Jeux Olympiques de Londres de 2012, Atos Origin assurera également les Jeux Olympiques d'hiver de Sotchi en Russie en 2014 et les Jeux Olympiques d'été de Rio, au Brésil, en 2016.

L'innovation au service de la croissance

L'aptitude du Groupe à mener des projets internationaux, son expertise et sa capacité à apporter de l'innovation technologique ont été les éléments déterminants dans la signature des principaux contrats en 2009.

De plus, la connaissance approfondie d'Atos Origin des secteurs de marchés mondiaux s'est également révélée décisive dans nos plus grands succès de 2009. Parmi ces succès, nous comptons de nouveaux contrats et des renouvellements pour les services d'Infogérance, dans l'Intégration de Systèmes, le Conseil, dans les secteurs des **Services Financiers** (Royal Liver, KAS Bank, UVIT et Munich Re), **de l'Industrie, de la Distribution et du Transport** (Brother, Zumtobel, NXP, Toyota Boshoku Europe, Renault, Lekkerland, Match Supermarkets, Thalys International, Go-Ahead et Scotrail) et **du Secteur Public et de la Santé** (DSM, Univé-VGZ-IZA-Trias, le ministère de la Santé du Royaume-Uni et le gouvernement d'Écosse).

L'activité spécifique de **Services Transactionnels de Haute Technologie** (Hi-Tech Transactional Services) a été déployée au niveau mondial tout au long de l'année 2009, attirant de nouveaux clients comme GIP e-Bourgogne (services communautaires en ligne) et fuelGenie (services de paiement en ligne), ainsi qu'une prolongation du contrat dans le traitement de cartes pour PostBank et le renouvellement du contrat avec Travelex.

Une organisation pour soutenir les opérations du Groupe

Atos Origin a renforcé son organisation en 2009, avec des nominations nouvelles majeures au sein de son Comité exécutif : Francis Delacourt (responsable des Clients Stratégiques Internationaux et contrats stratégiques), Marc-Henri Desportes (en charge de la Stratégie et l'Innovation au niveau mondial), Eric Grall (en charge de l'Infogérance Groupe), Francis Meston (responsable de l'Intégration de Systèmes au niveau mondial), Hervé Payan (responsable des activités de Conseil Groupe) et Philippe Mareine (Secrétaire Général).

Une gouvernance transparente et un fort engagement envers la poursuite de son programme ambitieux de responsabilité sociale d'entreprise ont également été les points forts pour Atos Origin en 2009. Nous avons été très fiers de remporter l' "Étoile de durabilité" pour la réduction des émissions de carbone aux Jeux Olympiques d'hiver de Vancouver 2010 et nous avons été ravis d'obtenir la certification ISO 14 001 pour la performance environnementale de tous les bâtiments et centres de données aux Pays-Bas. Dans un livre blanc, le Groupe a défini sa vision des façons de parvenir à la durabilité par l'informatique et d'élaborer les services et solutions nécessaires pour transformer le fonctionnement des entreprises, des chaînes de valeur, des réseaux et de la société dans son ensemble.

Une expertise reconnue et récompensée

L'engagement du Groupe en faveur de l'excellence opérationnelle a encore progressé cette année par de nouveaux partenariats avec d'autres fournisseurs spécialisés de classe mondiale comme Microsoft, SAP et Oracle, nous mettant en position de fournir aux clients du Groupe les solutions de pointe les plus fiables.

Atos Origin a été récompensé par des organismes nationaux et internationaux de certification au travers notamment de la certification ISO/IEC 27001 pour ses services réseaux et sécurité en France, le renouvellement de la certification Niveau 1 PCI DSS de la part de Visa et MasterCard pour sa plate-forme de paiement sécurisé et la certification pour la méthodologie Run SAP® pour mettre en place des normes opérationnelles de bout en bout pour ses clients.

Les solutions technologiques innovantes ont été récompensées par l'attribution de plusieurs Prix en 2009, parmi lesquels le prix pour la solution innovante de paiement à distance d'Atos Worldline, le prestigieux prix Novell qui couronne le Meilleur Partenaire EMEA pour la gestion de l'identité et de la sécurité ; et le prix du secteur public qui a primé la performance opérationnelle d'Atos Consulting, et qu'a attribué la Management Consultancies Association pour avoir réduit les temps d'attente dans les hôpitaux.

04 . Gouvernement d'entreprise

4.1 Direction Générale 010
4.2 Comité Exécutif 011
4.3 Conseil d'Administration 011
4.4 Responsables de l'audit des états financiers 012

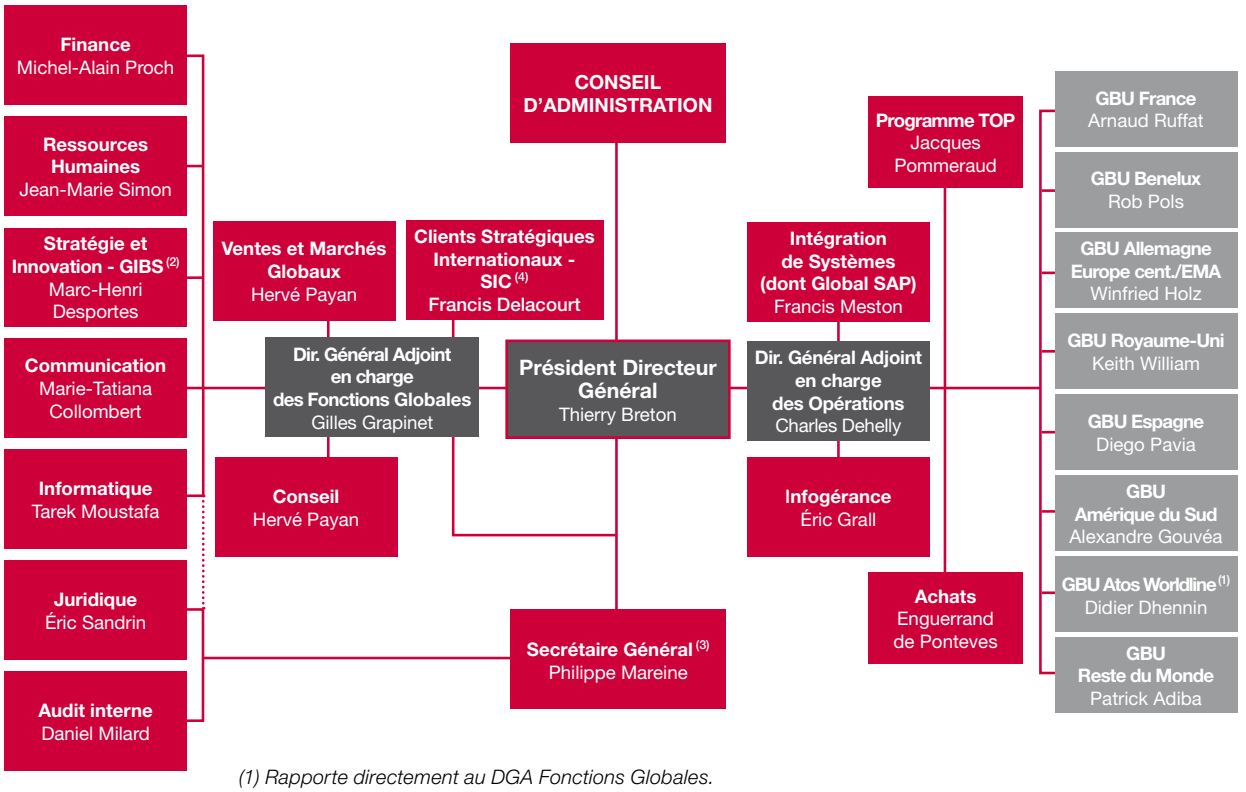
Atos Origin est une société anonyme à Conseil d'Administration depuis le 10 février 2009. Depuis cette date, Thierry Breton en est le Président Directeur Général. Le passage d'un mode Conseil de Surveillance et Directoire vers un système avec Conseil d'Administration et Président Directeur Général a permis de simplifier et d'unifier la gouvernance, en l'adaptant à la situation de la Société.

Ce nouveau mode de gouvernance offre en effet la proactivité indispensable pour conduire la transformation du Groupe (pilotage du Programme TOP – Total Operational Performance) et décider toutes les actions nécessaires pour assurer sa croissance et sa profitabilité dans un environnement économique général difficile.

4.1 Direction Générale

La Direction Générale se compose du Président Directeur Général et de deux Directeurs Généraux Adjoints.

Nom	Fonctions opérationnelles	Fonctions transversales
Thierry Breton	Président Directeur Général	
Charles Dehelly	Directeur Général Adjoint en charge des Opérations	Lignes de Services Intégration de Systèmes et Infogérance, Unités Opérationnelles du Groupe (GBUs), Programme TOP, fonction Achats
Gilles Grapinet	Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales	Fonctions Globales, Ventes et Marchés, Clients Stratégiques Internationaux (SIC), Stratégie et Innovation (Group Innovation Business Dvpt & Strategy - GIBS), Lignes de Services Conseil et Services Transactionnels de Haute Technologie



(1) Rapporte directement au DGA Fonctions Globales.
(2) GIBS : Group Innovation Business Development & Strategy (y compris les Fusions Acquisitions).
(3) Rapporte directement au DGA Fonctions Globales pour les fonctions juridiques et l'audit.
(4) SIC : Strategic International Customers.

4.2 Comité Exécutif

Le Comité Exécutif a pour objet de gérer les performances opérationnelles du Groupe. Ses principales attributions consistent à accompagner la Direction Générale dans la définition des priorités et le suivi des performances opérationnelles, l'exécution du Programme TOP (Total Operational Performance) et la mise en place des plans d'action. Il s'agit d'un organe dédié à la gestion des opérations du Groupe.

Le Comité Exécutif a pour mission d'améliorer les échanges et la coopération entre les Unités Opérationnelles Globales, les Lignes de Services Globales, la Direction Commerciale et les Fonctions Globales.

Le Comité Exécutif est composé des membres de la Direction Générale ainsi que des responsables des Unités Globales, des Lignes de Services Globales, du Directeur Financier, du Directeur des Ressources Humaines, du Directeur des Ventes et Marchés Globaux, du Directeur des Clients Stratégiques Internationaux, du Directeur de la Stratégie et de l'Innovation, et du Secrétaire Général du Groupe.

4.3 Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale Mixte qui s'est tenue le 10 février 2009, les actionnaires ont approuvé le nouveau mode de gouvernance de la Société et élu les membres du Conseil d'Administration. Une fois constitué, le Conseil d'Administration a élu Thierry Breton Président Directeur Général du Conseil et désigné Behdad Alizadeh Président du Comité des Nominations et Rémunérations et Jean-Paul Béchat Président du Comité des Comptes.

Depuis le 21 janvier 2010, le Conseil d'Administration est composé comme suit :

Nom	Nationalité	Âge	Date de nomination	Membre du Comité	Fin de mandat (*)	Nombre d'actions détenues
René Abate	Française	61	2009		2011	1 000
Behdad Alizadeh	Américaine	48	2009	N&R	2011	1 000
Nicolas Bazire	Française	52	2009	N&R	2011	1 000
Jean-Paul Béchat	Française	67	2009	C	2011	1 000
Thierry Breton	Française	54	2009		2011	5 000
Mme Jean Fleming	Britannique	40	2009		2011	438
Bertrand Meunier	Française	53	2009	N&R	2011	1 000
Michel Paris	Française	52	2009	C	2011	1 000
Pasquale Pistorio	Italienne	73	2009	C	2011	1 000
Vernon Sankey	Britannique	60	2009	C	2011	1 000
Jean-Philippe Thierry	Française	61	2009	N&R	2011	1 500
Lionel Zinsou-Derlin	Française et Béninoise	55	2010		2011	1 000

C : Comité des Comptes.
N&R : Comité des Nominations et des Rémunérations.
(*) Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'année.

4.4 Responsables de l'audit des états financiers

Commissaires aux Comptes	Suppléants
Grant Thornton Jean-Pierre Colle et Vincent Frambourt • Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 ans. • Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.	**Cabinet IGEC,** 3, rue Léon Jost, 75017 Paris • Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 ans. • Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.
Deloitte & Associés Tristan Guerlain et Christophe Patrier • Nommé le 23 mai 2006 pour une durée de 6 ans. • Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.	**Cabinet B.E.A.S.** 7-9, Villa Houssay 92200 Neuilly-sur-Seine • Nommé le 23 mai 2006 pour une durée de 6 ans. • Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

05 . Informations boursières

5.1 Négociation des titres 013
5.2 Répartition du capital 013
5.3 Dividendes 014
5.4 Contacts 014
5.5 Calendrier financier 014
5.6 Performance du titre 015

Les actions du Groupe Atos Origin sont cotées au Marché Eurolist de Paris (France) sous le code Euroclear 5173 ISIN FR0000051732, et ne font pas l'objet de cotation sur une autre place de marché. Les actions sont cotées à Paris depuis 1995. Atos Origin SA est la seule société cotée du Groupe.

5.1 Négociation des titres

Nombre de titres	69 720 462
Classification sectorielle	Technologie de l'information
Indice principal	CAC AllShares
Autres indices	CAC IT, CAC IT20, CAC Next20, Euronext 100, SBF120
Marché	Eurolist segment A
Place de cotation	Euronext Paris (France)
Code	ATO (Euronext)
Code ISIN	FR0000051732
Éligibilité PEA/SRD	oui/oui

Les codes les plus courants sont :

Source	Code	Source	Code
Euronext	ATO	Reuters	ATOS.PA
AFP	ATO	Thomson Finance	ATO FR
Bloomberg	ATO FP		

5.2 Répartition du capital

Le flottant des actions Atos Origin est proche de 100% avec les deux premiers actionnaires, PAI Partners et Pardus Capital, détenant respectivement 22,6 % et 10,0 % du capital social du Groupe au 31 décembre 2009.

	31 décembre 2009				
	En nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Valeur nominale (en euros)	Valeur compable (en euros)
Auto-détention	652 152	0,9 %		652 152	22 778 036
Flottant	69 068 310	99,1 %	100,0 %		
TOTAL	**69 720 462**	**100,0 %**	**100,0 %**		

Les actions détenues par PAI Partners, Pardus Capital, Centaurus Capital, les administrateurs et les employés d'Atos Origin font partie du flottant (plus d'informations dans la partie "Capital" du présent rapport).

5.3 Dividendes

L'objectif du Groupe est d'avoir une politique de dividende fonction de la croissance des résultats hors éléments exceptionnels. L'action de la direction est orientée vers la génération d'un résultat net significatif, permettant précisément aux actionnaires de tirer un revenu de leur investissement. Compte tenu du modeste résultat net dégagé en 2009, affecté par la faillite du groupe Arcandor (client de la filiale allemande), le Conseil d'Administration d'Atos Origin a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de ne pas verser de dividende en 2010 au titre de l'exercice 2009.

Au cours des trois derniers exercices, Atos Origin a distribué les dividendes suivants :

Exercice	Dividende versé par action (en euros)
2008	0,00
2007	0,40
2006	0,00

5.4 Contacts

Les investisseurs institutionnels, les analystes financiers et les actionnaires individuels peuvent obtenir des informations auprès de Gilles Arditti, Tél. : +33 (0) 1 55 91 28 83, gilles.arditti@atosorigin.com

Ils peuvent également faire parvenir leurs demandes par email à investors@atosorigin.com.

5.5 Calendrier financier

Calendrier 2010	
14 avril 2010	Chiffre d'affaires premier trimestre 2010
27 mai 2010	Assemblée Générale des Actionnaires
28 juillet 2010	Résultats premier semestre 2010
13 octobre 2010	Chiffre d'affaires troisième trimestre 2010
16 février 2011	Résultats Annuels 2010

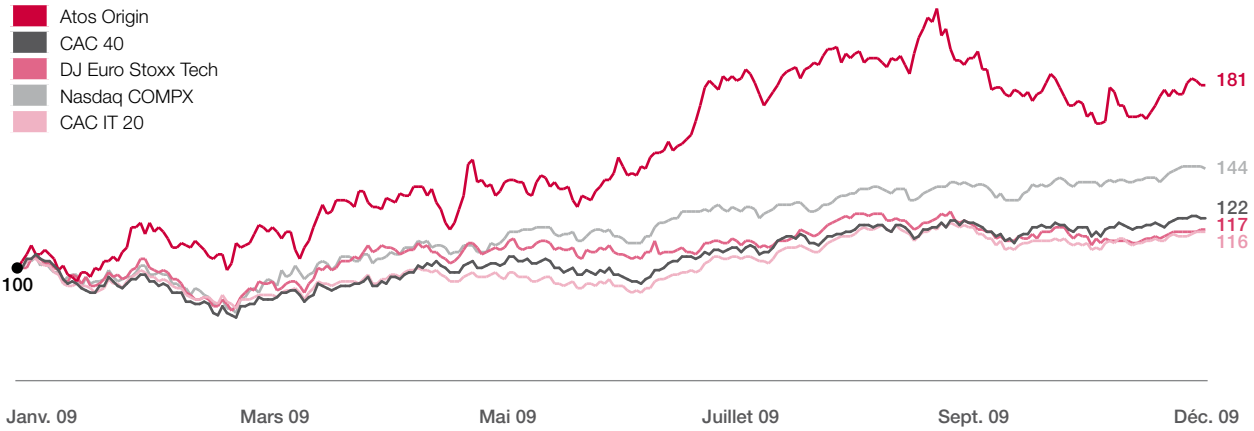
5.6 Performance du titre

5.6.1 Chiffres clés sur les cinq dernières années

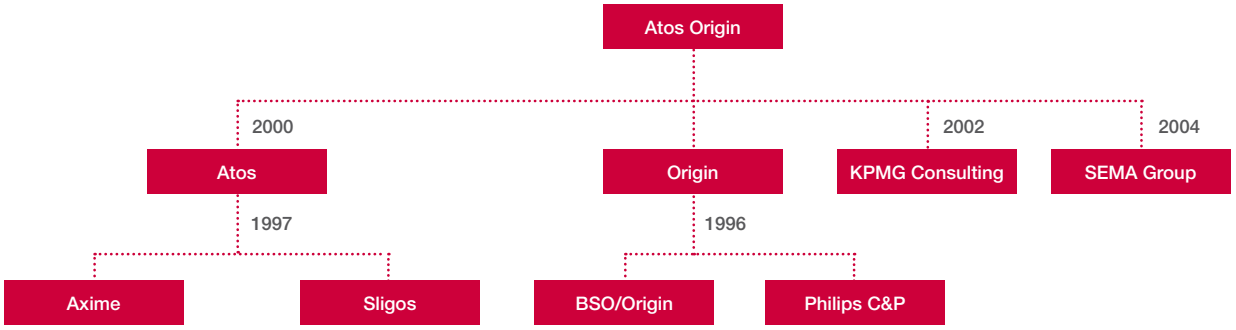
		2009	2008	2007	2006	2005
Plus haut	*(en euros)*	38,46	40,45	55,29	65,20	62,00
Plus bas	*(en euros)*	16,51	15,01	32,80	33,50	45,60
Clôture	*(en euros)*	32,09	17,92	35,35	44,90	55,70
Volume moyen journalier traité sur la plateforme Euronext	*(en nombre d'actions)*	182 398	395 561	821 106	640 181	438 833
Flottant	*(en %)*	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Capitalisation boursière	*(en millions d'euros)*	2 237	1 249	2 464	3 095	3,749
Valeur d'Entreprise (VE)	*(en millions d'euros)*	2 376	1 553	2 802	3 524	3 931
VE / chiffre d'affaires		0,46	0,28	0,48	0,64	0,72
VE / excédent brut opérationnel		4,7	3,3	5,5	7,9	7,9
VE / marge opérationnelle		8,2	5,8	10,3	14,3	9,8
PER (sur résultat net normalisé)		12,2	6,9	17,4	27,5	14,7

5.6.2 Performance de l'action Atos Origin par rapport aux indices boursiers (indice base 100)

Au cours de l'année 2009, la plupart des indices boursiers en Europe et aux États-Unis ont réalisé une meilleure performance qu'en 2008. Les indices globaux comme le CAC 40, ou technologiques tels que le CAC IT, l'indice Nasdaq Composite ou le Dow Jones Euro Stoxx Tech ont cru entre 17 % et 44 %.
La performance boursière d'Atos Origin a été plus forte que le marché avec une hausse de + 81 %. La plupart des analystes financiers et des investisseurs sont restés confiants dans la capacité d'Atos Origin à réaliser ses objectifs 2009 de chiffre d'affaires, marge opérationnelle et cash-flow, tels que communiqués par le Groupe en début d'année. Fin 2009, sur la base des estimations de 20 analystes financiers, les recommandations étaient à l'Achat pour 50 % d'entre elles, 44 % étaient Neutres et 6 % à la Vente. En ce qui concerne l'objectif de cours moyen, il a été révisé à la hausse à plusieurs reprises par le consensus au cours de l'exercice, et a atteint à 37,3 euros fin 2009, comparé à 23,3 euros après la publication des résultats 2008 en février 2009.



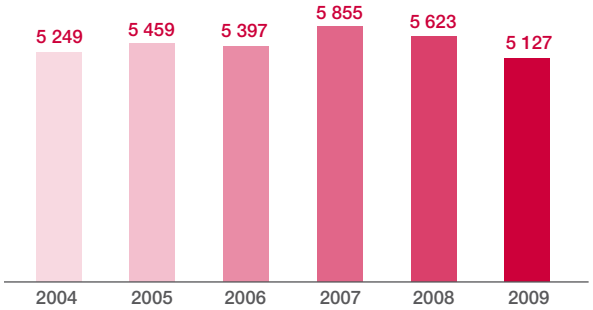
06 . Formation du Groupe



Atos Origin qui est l'un des principaux acteurs internationaux du secteur des services informatiques s'est développé à partir de fusions et acquisitions majeures réalisées depuis 1997.

Atos a résulté pour sa part du rapprochement intervenu en 1997 entre deux sociétés françaises de services informatiques, Axime et Sligos, dont les constitutions respectives résultaient elles-mêmes de fusions intervenues au préalable. Au moment de sa fusion avec Origin, Atos comptait un effectif de 11 000 salariés et générait un chiffre d'affaires annuel de 1,1 milliard d'euros environ.

Évolution du Chiffre d'Affaires depuis 2004 (en millions d'euros)



Origin était une filiale de Royal Philips Electronics, qui avait été créée en 1996 par le biais d'une fusion entre BSO/Origin et Philips Communications. Au moment de sa fusion avec Atos en octobre 2000, Origin comptait un effectif de 16 000 salariés répartis dans 30 pays dans le monde et générait un chiffre d'affaires annuel de 1,6 milliard d'euros environ.

En août 2002, les activités de **KPMG Consulting** au Royaume-Uni et aux Pays-Bas ont été rachetées et regroupées sous la dénomination d'Atos Consulting. Cette opération a conféré au Groupe une présence majeure sur le segment du Conseil au sein du marché des services informatiques.

En janvier 2004, Atos Origin a acquis le **Groupe Sema** auprès de Schlumberger, donnant ainsi naissance à l'un des leaders internationaux des services informatiques. Au moment de l'acquisition, le Groupe Sema employait 20 000 personnes et enregistrait un chiffre d'affaires annuel de quelque 2,4 milliards d'euros. L'effectif d'Atos Origin s'élevait alors à 26 500 salariés, pour un chiffre d'affaires annuel supérieur à 3 milliards d'euros.

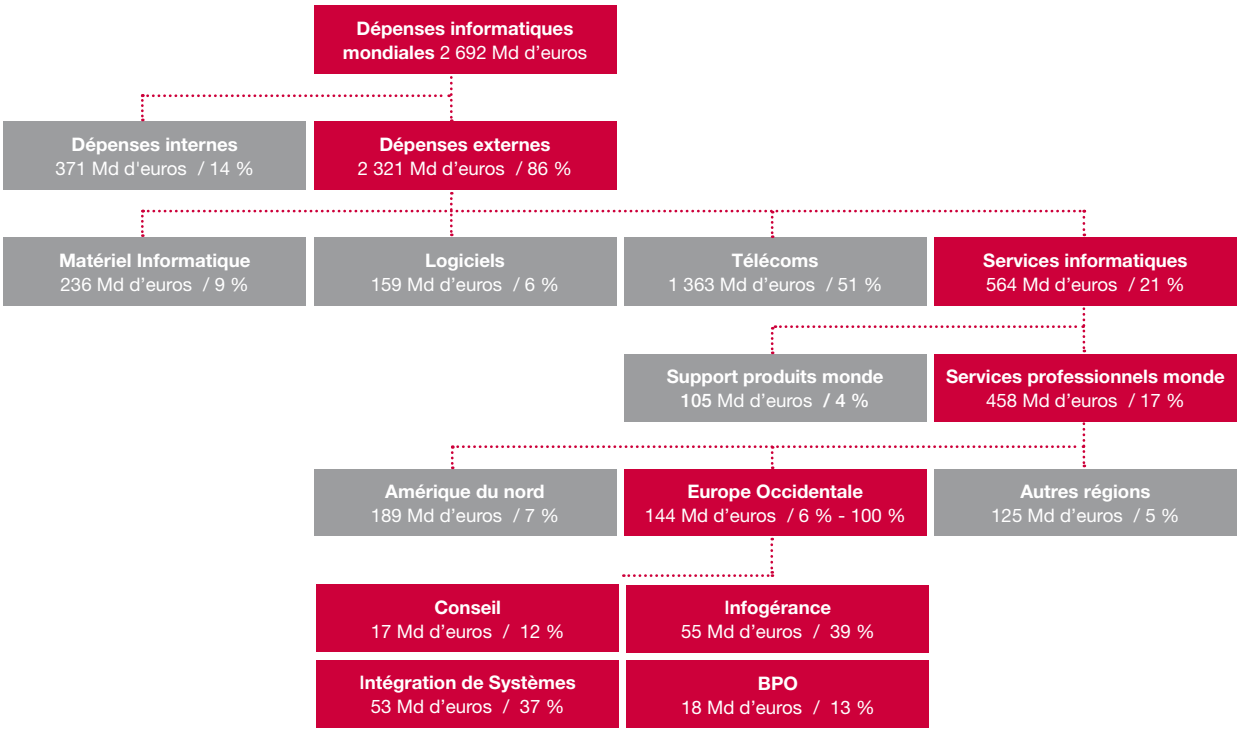
07 . Le marché des services informatiques

7.1 Les dépenses informatiques mondiales 017
7.2 Les tendances du marché des services informatiques 018
7.3 L'environnement concurrentiel 021
7.4 Évolution du marché par activité 023
7.5 Parts de marché et concurrence 025

7.1 Les dépenses informatiques mondiales

Selon la dernière étude publiée par le Groupe Gartner [1], la valeur du marché informatique est estimée à 2 692 milliards d'euros. Hors matériels informatiques, progiciels et télécommunications, le marché annuel des services informatiques s'élève à 564 milliards d'euros.

Sur ce marché, les activités de support produit, d'une valeur de plus de 100 milliards d'euros, ne sont pas dans le champ des métiers d'Atos Origin. Il reste donc quelques 458 milliards d'euros de marché " accessible " (" Services professionnels ") ciblés par le Groupe, dont 144 milliards sont réalisés en Europe, le principal marché du Groupe aujourd'hui.



Source : Gartner Dataquest IT Services Market Databook – décembre 2009.
Les pourcentages indiquent les poids relatifs des items dans les dépenses informatiques mondiales.

- Le matériel informatique inclut les outils informatiques clients (ordinateurs, postes de travail et assistants personnels), les outils informatiques de l'entreprise (serveurs), les sous-systèmes d'archivage, les documents numériques et outils de reprographie (photocopieurs, imprimantes).
- Les logiciels incluent les logiciels d'applications et d'infrastructures.
- Les télécommunications incluent les équipements de télécommunications (équipements d'infrastructure, réseaux et communication d'entreprise, combinés portables), ainsi que les services de télécommunications (services voix fixes, services de données mobiles, services de télécommunications mobiles, services de télécommunications aux opérateurs).
- Les services informatiques incluent les activités de support (activités de support et de maintenance des matériels informatiques et logiciels) et les services professionnels (conseil, développement et intégration, infogérance, gestion de processus).

(1) Gartner : Cabinet international de référence pour la recherche sectorielle en Informatique.

7.2 Les tendances du marché des services informatiques

Le marché des services informatiques se transforme rapidement et le Groupe a constaté une accélération générale de la vitesse de cette transformation. Les tendances clés présentées ci-dessous traduisent une évolution du marché, concernant à la fois ''l'offre'', par exemple pour des acteurs tels qu'Atos Origin, mais aussi la ''demande'', pour ses clients et parfois même pour les clients de ses clients.

7.2.1 Évolution de l'offre

Croissance du sourcing multiple et de l'off-shore

Depuis plusieurs années, les grands acteurs ont renforcé leurs capacités en ''production à bas coûts'' et les SSII indiennes ont réalisé quelques percées sur le continent européen. Atos Origin considère que ces deux types de fournisseurs -ceux provenant de l'Occident et ceux d'Inde- convergent au final vers un même modèle de production. Ce modèle consiste en une organisation possédant des centres de production en propre, ou détenus avec des partenaires, dans des localisations variées à l'échelle mondiale, ce réseau s'appuyant sur une présence sur site (on-shore), dans la même région (near-shore) ou très délocalisée (off-shore). Quelques analystes ont maintenant émis des prévisions plus mitigées sur une montée en charge des services très consommateurs de main d'œuvre, même avec des prix de revient plus faibles : cette évolution ne serait pas durable sur le seul arbitrage des coûts de main-d'œuvre. Ainsi, le futur succès des réseaux mondiaux de production ne dépendra pas de la disponibilité de ressources à bas coûts mais plutôt de la qualité de ses compétences, outils, méthodologies et alliances.

La croissance des fournisseurs de services informatiques de l'héritage indien, tels que Wipro, TCS, Infosys, HCL, … qui dépassait les 25% par an ces trois dernières années, a certes ralenti en 2009, mais ils restent extrêmement actifs. Après les défis de 2009, principalement pour ceux possédant une solide base clients aux Etats-Unis, industriels ou bancaires, Atos Origin anticipe un ralentissement mais s'attend à les voir rester en tête en terme de taux de croissance en 2010. Le Groupe estime que, même si la part de marché des fournisseurs leaders indiens est toujours relativement faible en Europe, ils resteront très actifs sur les appels d'offres importants.

Une tendance croissante à l'optimisation des coûts (industrialisation, *Lean*)

La plupart des sociétés de services ont lancé de solides programmes visant à faire décroître leurs coûts d'opérations, d'une part en simplifiant leurs fonctionnements et en réduisant les personnels non productifs et indirects, et d'autre part par des gains de productivité, par exemple, en utilisant les dernières technologies et les outils pour devenir plus efficaces (automatisation de la gestion d'infrastructure, logiciels générant directement les lignes de programmation, recueil automatisé de demandes client par rationalisation des processus). Les techniques du *Lean*, développées tout d'abord pour les industriels, ou Six Sigma, sont maintenant diffusées sur le marché des services informatiques, principalement dans la sphère de l'Infogérance.

Services Cloud (Cloud computing et SaaS)

Les sociétés de services informatiques sont aussi les sources ou les détenteurs d'un nombre croissant d'innovations arrivant sur les marchés. La section 16 du présent rapport couvre les événements les plus novateurs de l'année 2009, et elle témoigne de l'importance accrue donnée par le Groupe aux utilisations faites dans le cadre de la vie privée - telles que les Communautés, les réseaux sociaux et les blogs, et à tout ce qui est utilisé communément dans les entreprises. Pour le Groupe, la croissance rapide du Cloud Computing est un des aspects les plus forts du changement de l'industrie informatique en 2010.

Les virages stratégiques qu'ont effectués Google et Amazon, passant d'un marché de masse à celui de l'entreprise, sont une illustration de ce changement. Cet événement fait partie intégrante du Cloud Computing, phénomène qui mue à présent du buzz à la réalité. Au premier semestre, de nombreux fournisseurs nord-américains ont annoncé leurs plans de développement Cloud services et après le tour des Etats-Unis vient maintenant celui de l'Europe, où les acteurs commencent à préparer les actions marketing.

Gartner décrit les caractéristiques du service Cloud comme " une informatique stylisée où les capacités de monter en puissance et d'élasticité relatives à l'information sont délivrées ''comme un service'' à des clients externes utilisant les technologies de l'Internet ".

Pour Atos Origin, un Service Cloud n'est autre qu'un service qui est délivré aux clients via Internet sur une base de paiement à la consommation.

Le service Cloud est une continuité de services existants qui peuvent ensuite être classifiés en quatre couches fonctionnelles, dont la couche 1 désigne des fonctions métiers et la couche 4 désigne les services d'une infrastructure informatique :

1. **Business Process as a Service** – le service inclut par exemple de l'assistance client, du CRM et de la gestion de carte ;
2. **Software as a Service** – ce service inclut par exemple les applications SAP, SalesForce.com et Microsoft BPOS ;
3. **Platform as a Service** – le service inclut du middleware comprenant des bases de données et des plates-formes de transaction de paiement, des environnements de développement à la demande et des applications type Google… ;
4. **Infrastructure as a Service** – le service inclut par exemple Amazon infrastructure et fournit de la capacité de traitement, du stockage, du réseau à la demande et même des ''operating system'' .

Bien qu'ils soient encore en recherche de maturité, ces services commencent à être délivrés aujourd'hui et les analystes prévoient qu'à partir de 2012, 25% des services informatiques viendront de ces modèles non traditionnels.

L'incertitude concernant le développement économique a accru la demande en applicatif ou des services à la demande, et Atos Origin est convaincu que la flexibilité des solutions du Cloud Computing convient parfaitement aux besoins de ses clients.

Les acteurs du Cloud comprennent d'abord les concurrents habituels tels que les intégrateurs de systèmes et les sociétés de services de gestion informatique. Cela signifie donc déjà un large spectre de sociétés et inclut à la fois des acteurs nationaux ou internationaux, et ceux qui délivrent totalement un service off-shore (Cap Gemini, ICL, Fujitsu/Siemens, IBM, HP/EDS, Getronics, TCS, Wipro, etc). L'impact sur le paysage concurrentiel du Groupe Atos Origin ne sera toutefois pas restreint à ses concurrents habituels, à savoir les intégrateurs de systèmes et les sociétés de services en gestion informatique. Comme la chaîne de valeur apporte de nouvelles opportunités pour interagir avec ses clients, le Groupe est en attente des changements suivants chez d'autres acteurs :

- **Les éditeurs de logiciels :** Les grands fournisseurs de progiciels ont déclaré qu'ils souhaitaient soit baser leurs offres logicielles sur ces principes, soit demander aux sociétés de services informatiques de les aider à s'adapter à cette transformation. Bien que la consumérisation de services en gestion informatique n'a pas encore eu d'effet sur le marché des services informatiques sur lequel le Groupe est positionné, il sait que cela se produira dans un proche avenir ;
- **Cloud Pure/Fournisseurs Internet :** La tendance de " Consumérisation de services " est focalisée sur la production à bas coûts, le paiement à l'heure consommée, sur des services de gestion informatique élémentaires émanant de sociétés telles que Google ou Amazon, qui viennent d'entrer dans une deuxième phase en ciblant les marchés intermédiaires en proposant des offres Cloud et SaaS. Ces acteurs offrent des économies de coûts massives grâce aux Services Cloud pour toute organisation qui peut subsister avec un " coffret de solutions dimensionnées pour tout besoin ". Cela fera l'objet rapidement d'un réajustement dans les années à venir ;
- **Les opérateurs de Télécommunications :** Ils ne détiennent pas l'intégralité des services informatiques, des applicatifs ou encore des compétences métiers – mais, ils s'efforcent de faire évoluer la chaîne de valeur, ce qui exige d'avoir une base client conséquente. La fibre optique et peu onéreuse, la bande passante virtuellement illimitée, sont également des forces distinctives.

Toutefois, avec les Services Cloud, ces quatre forces motrices sortent d'une course conventionnelle. Chacune d'elles détient des compétences et des ressources qui sont réclamées par d'autres afin d'apporter plus de valeur à la demande du marché. Il ne s'agit pas d'une compétition toute tracée – la collaboration et la coopération (déclarée ou pas) sera indispensable pour délivrer du Services Cloud à forte valeur.

Atos Origin estime que les relations d'affaires avec le client, et qu'une compréhension satisfaisante de ses besoins continuera d'être le facteur clé pour de la création de valeur. Le Cloud Computing, sur ses différents aspects et formes, sera une autre méthode pour délivrer des services de gestion informatique qui nécessite de l'Intégration de Systèmes ''legacy'' (ou historiques) et de la gestion de la qualité de ces services, sécurité ou interopérabilité, ainsi créant de nouvelles opportunités d'affaires pour les sociétés de services informatiques.

7.2.2 Analyse de la demande

Une baisse des coûts de l'Informatique par une Infogérance plus sophistiquée

La mondialisation, le sourcing multiple et l'industrialisation sont des tendances parfaitement établies sur le marché. Ensemble, ils détiennent la plus grande attractivité influençant le virage du marché des services de gestion

informatique de ces dernières années. Tandis que la Valeur Totale des Contrats (TCV) a été diminuée, les clients sont également en demande de propositions de valeur plus élaborées ; par exemple, l'augmentation de la flexibilité se fait par des prix au ''paiement à la consommation'' et par les indicateurs clés de performance qui reposent sur le chiffre d'affaires réalisé. Cette approche a été associée à plus de projets ayant été ciblés pour couvrir le support informatique de processus de bout en bout, d'intégration du conseil, d'intégration des systèmes et de tout le potentiel de l'infogérance.

Une augmentation de la demande en externalisation de processus métiers (BPO - Business Process Outsourcing)

La forte croissance initiale du BPO a été nourrie par les mouvements d'externalisation des processus traditionnels, RH, comptabilité, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni tout d'abord, puis progressivement en Europe continentale, sollicitant également qu'un arbitrage sur le coût du travail administratif y soit ajouté pour renforcer la proposition de valeur traditionnelle en externalisation de services informatiques.

Atos Origin voit maintenant d'autres vagues de croissance de la demande en BPO :

- Les entreprises voulant agrandir leurs champs d'action du BPO relatifs aux autres fonctions supports comme les achats, la finance, le CRM et les activités spécifiques d'un métier (ou d'une ligne métier), comme par exemple la gestion des dommages dans l'assurance, la facturation dans les télécoms, etc.
- Les organisations publiques, qui se retrouvent face au vieillissement des agents de l'Etat, cherchent également à externaliser les fonctions supports. Selon le Groupe, l'émergence de cette tendance va se confirmer dans les années à venir.

Gestion de contenu et collaboration

L'une des tendances récentes les plus remarquées dans l'industrie de l'information technologique a été la croissance explosive de l'informatique digitale. La plupart des clients indiquent observer un doublement du volume des données de l'entreprise tous les 18 mois voire jusqu'à deux ans. Dans les années à venir, Atos Origin estime que cette tendance s'intensifiera et même s'accélérera par un renforcement des efforts à fournir et des services à utiliser à la fois pour sécuriser et stocker ces données.

La perspective de croissance du volume de l'information est dix fois supérieure dans les cinq prochaines années, alors que notre aptitude à la lecture et à l'assimilation de données ne s'élèvera pas. A l'avenir, le besoin pour l'entreprise de pouvoir distinguer et extraire l'information pertinente rapidement et facilement va ainsi s'accroître.

Il est communément accepté qu'à partir de 2013, plus de 25 % du contenu vu par les utilisateurs de l'informatique sera de l'imagerie, de la vidéo, de l'audio ou tout moyen hybride incluant du texte. La demande accrue d'incorporer des actifs riches en informations comme les images digitales (numérisées) ou la vidéo en entreprise ou encore des applications institutionnalisées sera importante, et les demandes en technologie et infrastructure vont pousser à une gestion efficace des coûts.

Qui plus est, une tendance en parallèle se développe pour assurer la gestion et valoriser davantage la croissance du volume de l'information :

- Pour accroître la productivité des employés par une meilleure collaboration ;
- Pour renforcer plus efficacement les fonctionnalités des outils par de l'archivage intelligent et des nouveautés technologiques légales ;
- Pour améliorer l'agilité de l'entreprise par des processus plus alignés ;
- Pour satisfaire la qualité exigée des prises de décision Groupe par un déploiement étendu de l'information stratégique.

Ces évolutions réclament une plus grande vigilance envers l'information existante au sein de l'entreprise et des systèmes de gestion de contenu ; cela nécessitera aussi de nouvelles approches qui seront à déployer partant de la stratégie vers l'architecture : l'objectif sera de combiner de l'information structurée et non structurée dans une même entité d'hébergement. Atos Origin ayant une longue existence et une belle réussite dans le déploiement de gestion de contenu d'entreprise pour ses clients, souhaite être en pôle position de cette nouvelle tendance avec pour principale motivation d'aider ses clients à obtenir les avantages concurrentiels qui amélioreront efficacement la gestion et valorisation de l'information qu'ils seront amenés à délivrer.

De plus, le Groupe encourage (avec tous les fournisseurs applicatifs de l'ECM) les propositions industrielles à adopter CMIS (Content Management Interoperability Services), norme qui facilitera le partage d'information malgré la structure et le contenu disparates des répertoires de données.

Le développement durable, au-delà du Green IT (Informatique 'verte')

Alors que l'excitation médiatique s'était déjà transformée en véritable action fin 2008, Atos Origin a observé un renforcement encore plus accru en 2009 de l'intérêt d'agir pour le développement durable''. Les moteurs d'action dans le secteur privé ont été pour la plupart les coûts de réduction et le respect des nouvelles réglementations en vigueur telles que celles concernant le développement

durable, une pression des actionnaires et le développement de l'image. Les offres pour la Gouvernance, Gestion des Risques et Conformités (GRC) sont devenus légions. Elles se sont étendues également au Secteur Public, avec l'accomplissement d'un bouquet unique de services pour améliorer l'environnement, en ayant moins de consommation d'énergie, mais aussi en répondant aux attentes plus importantes exprimées par les citoyens.

Les conditions économiques difficiles ont accéléré cette tendance en 2009 par le simple fait que les entreprises sont en recherche d'économie. La section 18 du rapport annuel, explicite comment Atos Origin est en mesure de satisfaire cette tendance.

7.3 L'environnement concurrentiel

7.3.1 L'Informatique traditionnelle

Consolidation et Globalisation

En 2009, les mouvements de consolidation incluant de grandes opérations se sont renforcés, notamment aux Etats-Unis. L'acquisition d'EDS par HP en 2008, suivie en 2009 de celle de Perot Systems par Dell, puis d'ACS par Xerox et ensuite de 3Com par HP, et celle de Sun par Oracle, ont été les plus importantes consolidations récemment réalisées. Ovum a évalué à plus de 100 milliards de dollars les montants des acquisitions effectuées ces quelques dernières années par Oracle, IBM, Microsoft, HP et SAP.

- Oracle a acquis Sun Microsystems, pour une valeur estimée de 5,6 milliards de dollars, après ses acquisitions dans le domaine logiciel comme Hyperion, BEA, PeopleSoft et Siebel ;
- Dell a acquis en 2009 Perot Systems pour 3,9 milliards de dollars dans une négociation achevée début 2010,
- Xerox a dépensé 6,4 milliards pour Affiliated Computer Services (ACS) et se positionne parmi les vingt plus grands fournisseurs de services informatiques dans le monde ;
- HP a acquis 3Com pour un montant de 2,7 milliards de dollars.

Xerox et Dell ont à présent rejoint les fournisseurs de matériels informatiques tels qu'IBM, HP, Fujitsu et Unisys sur la liste des vingt plus grands fournisseurs de services informatiques. Des rapprochements soulignent les investissements accrus en matière de services par de grands industriels de matériels informatiques. En conséquence de cette consolidation, le marché en 2009 apparaît radicalement différent de celui du début des années 2000, avec de grands acteurs disposant d'un portefeuille plus complet, associée à une couverture internationale.

Atos Origin estime que cette consolidation crée aussi des opportunités pour le Groupe, puisqu'une partie de ses clients ne veut pas concentrer au-delà d'un certain seuil ses dépenses informatiques et souhaite bénéficier des offres de Conseil ou d'Intégration de Systèmes, demeurant indépendants des fournisseurs de matériels informatiques ou de logiciels.

Marché européen

IBM demeure en première position avec une part de marché atteignant les 7,8 % sur le marché des services (IBM Global Services). Sur la base du chiffre d'affaires de 2008, HP (HP-EDS) est maintenant le troisième grand acteur parmi les géants des sociétés de services informatiques en Europe avec 4,6 % de part de marché, derrière Accenture et juste devant Cap Gemini aussi à 4,6 %. Cela positionne Atos Origin en cinquième position avec 3,5 % de part de marché. Le Groupe Atos Origin attend que la consolidation continue en 2010, non seulement sur le marché des services de gestion informatique, mais également sur l'ensemble du paysage de l'information technologique avec pour illustration l'acquisition de SUN par Oracle.

Suite aux conditions difficiles de 2009, les fournisseurs de services européens et américains poursuivront leur recherche de compétitivité par la mise en oeuvre de restructurations et des recentrages d'activités. Par ailleurs, la spécialisation et la verticalisation des métiers va continuer à s'intensifier. Enfin, dans cet environnement économique incertain, les prestataires de services qui portent une forte attention à la qualité de leurs prestations développeront un avantage concurrentiel sérieux.

Les nouveaux entrants tels que Google sont d'ores et déjà actifs sur les marchés de services de l'infrastructure traditionnelle avec un ensemble d'offres, fournissant courriel, stockage, en ciblant tout d'abord le marché des entreprises moyennes avant de monter dans la chaîne de valeur. Salesforce.com continu à rencontrer un essor remarquable avec plus de 30% de part de marché dans l'offre Cloud autour de la sphère de la relation client – le CRM.

Les alliances vont continuer à être indispensables pour être attractif et fournir des activités innovantes – avec des fournisseurs de services d'informatique technologique s'alliant à des spécialistes industriels, des spécialistes techniques ou encore leurs propres concurrents directs.

Hautement concurrentielles, les offres des spécialistes (innovantes/idéal client/bon prix) seront cruciales pour prendre des parts de marché et maintenir de la croissance dans les deux prochaines années.

7.3.2 L'industrie Informatique des moyens de paiements

Mise en place du SEPA

En Europe, il est aujourd'hui plus difficile de réaliser un paiement de détail entre deux pays de la zone Euro qu'au sein d'un même pays. Cette situation résulte d'un cloisonnement des espaces bancaires nationaux, notamment sur les plans juridique et technique. C'est pour y remédier que la Commission Européenne a demandé à l'industrie bancaire de construire l'Europe des Paiements : le Single European Payments Area, couramment appelé SEPA.

Ce projet vise à harmoniser les transferts financiers, en devise euro, entre les pays membres (virements, prélèvements, carte bancaire, …), pour faire en sorte qu'un paiement transfrontalier soit traité avec la même rapidité, la même sécurité et dans les mêmes conditions qu'un paiement domestique partout dans l'espace européen. Le but est de doter les habitants de l'Union Européenne de moyens de paiements scripturaux communs, permettant de réaliser des paiements en euro dans des conditions identiques quel que soit le pays de l'Union.

Le secteur bancaire européen a défini les schémas SEPA pour les opérations de virements et de prélèvements. **Le schéma pour les virements** a été lancé avec succès en janvier 2008. A partir de novembre 2009, les banques ont progressivement déployé les services autour du SEPA Debit Direct (prélèvements). **Pour les cartes de paiement**, le cadre SEPA cartes Framework a été adopté et sera progressivement mis en œuvre dans les toutes prochaines années par les banques, les systèmes de cartes et les opérateurs de paiement par cartes.

Nouvelles tendances sur le marché du paiement

- Les paiements électroniques sont en forte croissance du fait du développement significatif de l'équipement des ménages ;
- De nouveaux modes de paiement voient le jour, à la faveur du développement des ''smartphones'' ;
- Les transactions transfrontières étaient limitées par le passé, tant en nombre qu'en valeur ; mais le développement du tourisme et des voyages aidant, les volumes de transactions transnationales se sont fortement accrus ;
- Et enfin, de façon comparable au téléphone mobile et au succès du prépayé, le paiement prépayé est devenu maintenant incontournable (carte cadeau…).

Les dynamiques du marché du paiement s'articulent essentiellement autour d'une polarisation de l'industrie sur des éléments clés de la chaîne de valeur, et d'une intensification de la concurrence, laquelle, par le passé, existait uniquement sur quelques marchés nationaux.

Le paysage concurrentiel dans son ensemble est aussi en pleine mutation. En 2008, HSBC a lancé une initiative visant à fournir des services de paiements aux commerçants britanniques, et des services à des sites marchands sur Internet à l'échelle mondiale. Au 4ème trimestre 2009, Ingenico a réalisé l'acquisition d'Easycash, et enfin en novembre a été annoncée une possible coopération d'Equens, processeur hollandais, avec le CEDICAM (Crédit Agricole).

7.4 Évolution du marché par activité

Gartner a révisé plusieurs fois courant 2009 ses prévisions de croissance pour les Services de gestion informatique en Europe Continentale. Gartner annonce actuellement une décroissance de - 3,6 % dans les dépenses de services informatiques en Europe Continentale pour l'année écoulée alors que la croissance future des services informatiques de gestion est estimée à + 2,9 %.

(en millions d'euros)	2008	2009	2010	Croissance des dépenses en %	
				2009/2008	2010/2009
Conseil	18 769	17 329	17 614	- 7,7 %	+ 1,6 %
Développement et intégration	56 057	52 892	54 120	- 5,6 %	+ 2,3 %
Infogérance	55 462	55 428	57 534	- 0,1 %	+ 3,8 %
Gestion des processus - BPO	18 954	18 174	18 771	- 4,1 %	+ 3,3 %
TOTAL EUROPE DE L'OUEST	**149 241**	**143 823**	**148 038**	**- 3,6 %**	**+ 2,9 %**

Source : Gartner : Prévision des dépenses en services professionnels – Europe de l'Ouest – Décembre 2009 – Taux de change : 1 USD = 0,72182 euro en 2009 et 1 USD = 0,68612 euro in 2010.

Les services couvrent le conseil, le développement et l'Intégration de Systèmes, l'infogérance, les services en ligne et le BPO pour Atos Origin, mais excluent le support hardware ou logiciel.

7.4.1 Conseil

Les entreprises changent continuellement leurs modèles économiques, leurs processus, leurs organisations et leur technologie de l'information pour adresser de nouveaux marchés et créer un avantage compétitif. De plus en plus, les technologies sont un facteur clé de ces transformations allant jusqu'à les élaborer ou les piloter.

Les entreprises ne muteront pas toutes à la même vitesse pour un certain nombre de raisons. La problématique des entreprises est d'identifier et d'adopter des technologies significatives plus rapidement que la concurrence, et bien plus important encore de changer rapidement leurs modèles économiques, leurs processus et autres comportements de leurs collaborateurs, clients et partenaires pour retirer un bénéfice complet des nouvelles technologies. L'enjeu pour la plus grande majorité des entreprises plus ''traditionnelles'' est d'implémenter de nouvelles technologies plus rapidement tandis que l'enjeu pour la plus grande majorité des entreprises ''d'avant-garde'' est de changer les comportements, les modèles économiques et les processus le plus rapidement possible et en profondeur.

Le marché du conseil a fait face à des conditions extrêmement difficiles en 2009. Cela avait déjà débuté au second semestre en 2008 par un démarrage des réductions des dépenses externes par les entreprises pour affronter la crise ; le secteur bancaire traditionnellement le plus actif, a été le marché le plus en difficulté en 2009.

La forte diminution de la demande a eu pour conséquence un déclin sévère du marché en Europe en fonction des géographies et des marchés :

- Le Nord de l'Europe et l'Espagne sont les zones les plus sérieusement impactées ;
- Les structures publiques et les entreprises ont pleinement concentré cette année leurs dépenses sur des projets permettant de mutualiser leurs besoins informatiques, de s'adapter aux conditions de marché, de diminuer leurs coûts opérationnels et en alignant leurs organisations pour une plus grande réactivité. Les dépenses ont également porté sur des activités désormais obligatoires de mises en conformité réglementaires ou logicielles. Cependant, le conseil en achats a été protégé par les comportements nouveaux des départements Achats pendant la récession économique, cherchant à réduire leurs dépenses.

Les attentes des clients se modifient et le marché conduit un nouveau modèle économique pour le Conseil dans lequel de plus en plus de clients :

- Feront une moindre différence entre le Conseil Stratégique et le Conseil Technologique dès que l'on observe une progression des changements du modèle économique et des processus conduits par l'adoption technologique ;
- Attendent un engagement sur un impact mesurable plutôt par des services de transformation réalisés de bout en bout que par des conseils indépendants ;
- Contractualiseront sur la base de compétences formalisées et non plus sur une base relationnelle client ;

- Effectueront leurs dépenses par des achats d'offres standard bâties à partir d'un retour d'actifs tangibles comme des outils et des méthodologies, plutôt que de l'expertise locale ;
- Attendent des fournisseurs d'être rémunérés selon un pourcentage des bénéfices délivrés.

Atos Origin prévoit que le Conseil tire profit de ces changements en 2010, d'une part en passant du conseil métier au conseil autour des processus ; et d'autre part en bénéficiant du ralentissement en 2010 de la pression exercée par le marché.

Atos Consulting tend à créer un avantage concurrentiel en anticipant les attentes clients vis-à-vis du Conseil en Services, principalement en optimisant les actifs d'Atos Origin et en améliorant l'alignement d'Atos Consulting avec les autres lignes de services. A ce titre, trois grandes initiatives ont été lancées en 2009 et devront se poursuivre en 2010 :

- Aligner le portefeuille des clients dans le but d'augmenter la valeur ajoutée de ses clients en délivrant des services de bout en bout sur la transformation, de renforcer l'intimité du Groupe avec ses clients partenaires, et notamment étoffer le relationnel au-delà du responsable informatique avec les autres décisionnaires de ses clients, accroître la proactivité et partager les carnets de commandes avec les grands comptes afin d'améliorer les ventes en Conseil.
- Aligner le portefeuille d'offres : 1) sortir des compétences locales pour des offres structurées qui ne peuvent être vendues largement que sur une base standard : ceci représente à la fois un levier de croissance majeur et une amélioration du levier de profitabilité 2) homogénéiser le portefeuille d'offres du conseil avec celui des offres standards d'Atos Origin dans le but d'assurer une complète continuité de services. En conséquence, pour toutes les offres multi-métiers – Intégration de Systèmes, Infogérance, BPO et HTTS, une offre de conseil est en cours de définition. Par exemple, sur le sujet du Cloud Computing, Atos Consulting délivre la méthodologie relative au développement du Cloud et à propos du développement durable, un conseil Green IT, une approche économique intelligente du développement durable, une standardisation sur le développement durable Entreprise (actuellement l'empreinte carbone et un plan d'action pour le CO_2).
- Aligner les compétences, faire que la haute technicité et l'expertise d'Atos Consulting rendent Atos Origin unique au moment de délivrer des processus en Innovation technologique et en projet de Transformation : le Groupe construit des processus de " première classe " en innovation et de compétences en Transformation basées sur des outils éprouvés et des méthodologies appliquées.

7.4.2 Intégration de Systèmes

Le marché de l'Intégration de Systèmes a été confronté à l'adversité des conditions de marché au cours de l'année 2009. De nombreuses entreprises dans différents secteurs ont dû faire face à de considérables et soudaines baisses de chiffre d'affaires. Tandis qu'elles réduisaient drastiquement leurs dépenses, les budgets des services informatiques étaient revus à la baisse et particulièrement les dépenses externes telles que les services professionnels. Ainsi de nombreux projets informatiques ont été reportés ou annulés et quelque fois même arrêtés.

Les intégrateurs ont été confrontés à une forte pression sur les tarifs, et certains contrats ont dû être renégociés à la baisse pour intégrer la volonté des clients de réduire leurs coûts totaux de possession (ou TCO [1]).

Selon les analystes, le marché de l'Intégration de Systèmes a décliné d'environ 5 % en 2009 avec une décroissance plus importante dans plusieurs marchés majeurs d'Atos Origin tels que les Pays-Bas et l'Espagne.

Néanmoins, Atos Origin est convaincu que le marché des intégrateurs va continuer à se maintenir et à croître sur le moyen et long terme. La croissance reviendra à la fois grâce à une augmentation des usages technologiques et à un marché plus vaste.

Les usages technologiques tout comme le besoin de services en Intégration de Systèmes seront redynamisés par la diffusion des Communautés/Web 2.0, et les applications utilisant le contexte, la mobilité, le machine à machine, sécurité et gestion de l'identité. La taille du marché adressable sera dynamisée par plusieurs facteurs incluant une pénétration renforcée du recours à l'externalisation en Europe continentale, à l'attachement de la satisfaction du secteur public, et le domaine de la santé, de même que les services aux collectivités ; les prestataires de services devront bénéficier de la dynamique positive de la demande des pays émergents dits BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Le développement du Cloud Computing sera un complément également pour faciliter l'ouverture du marché des PME (Petites et Moyennes Entreprises) aux intégrateurs de systèmes.

7.4.3 Infogérance

La croissance du marché en Europe concernant la gestion des services informatiques a été estimée à plus de 3% en 2009 par le cabinet d'étude Gartner.

L'Infogérance tend à croître quand l'environnement économique faiblit. Cependant, la croissance de l'infogérance se réduit dès que l'incertitude se manifeste. 2009 et prochainement 2010 devraient être des années

(1) Total Cost of Ownership : TCO dans le reste du document (également référencé en glossaire).

propices à l'externalisation de l'Informatique et au BPO en Europe, bien que les cycles de décisions soient devenus vraisemblablement plus longs. De plus beaucoup d'acheteurs rechercheront à accélérer leur Retour sur Investissement (ROI) et à augmenter la flexibilité des engagements. La renégociation de certains contrats pour réduire les coûts et augmenter la flexibilité, pourraient fournir des opportunités de consolidation ciblées et augmenter la durée des contrats.

L'analyse effectuée par le Groupe dans le dernier rapport annuel 2008 s'est confirmée en 2009, avec un nombre limité de nouvelles affaires, plusieurs renégociations et un élargissement du périmètre d'action. Ces tendances en 2009 incluent :

- Plus de croissance en provenance de prolongation d'activité ou de "foisonnement" avec des clients existants – protéger la base client existante restera critique en 2010 ;
- Une croissance considérable des migrations vers des environnements virtualisés, comme voie pour offrir plus de flexibilité et réduire les coûts ;
- Une augmentation de l'off-shore en Infogérance ;
- Le développement d'exigence environnementale, incluant une consommation d'énergie ajustée et des références similaires dans la plupart des projets ;
- Un intérêt croissant dans le domaine de la gestion du sourcing et de la gouvernance.

Atos Origin estime que ces tendances subsisteront en 2010. En général, les réductions de coûts et la pénurie de compétences seront un moteur majeur pour l'Infogérance. Cependant, il existe aussi une demande auprès des fournisseurs de services pour l'obtention d'une meilleure connaissance sectorielle, d'une flexibilité et de plus d'innovation.

Dans un environnement économique difficile, les recours aux solutions "uniques et définitives" pour transformer et opérer tout ou partie des systèmes d'information risquent de se poursuivre dans la croissance que le Groupe observe.

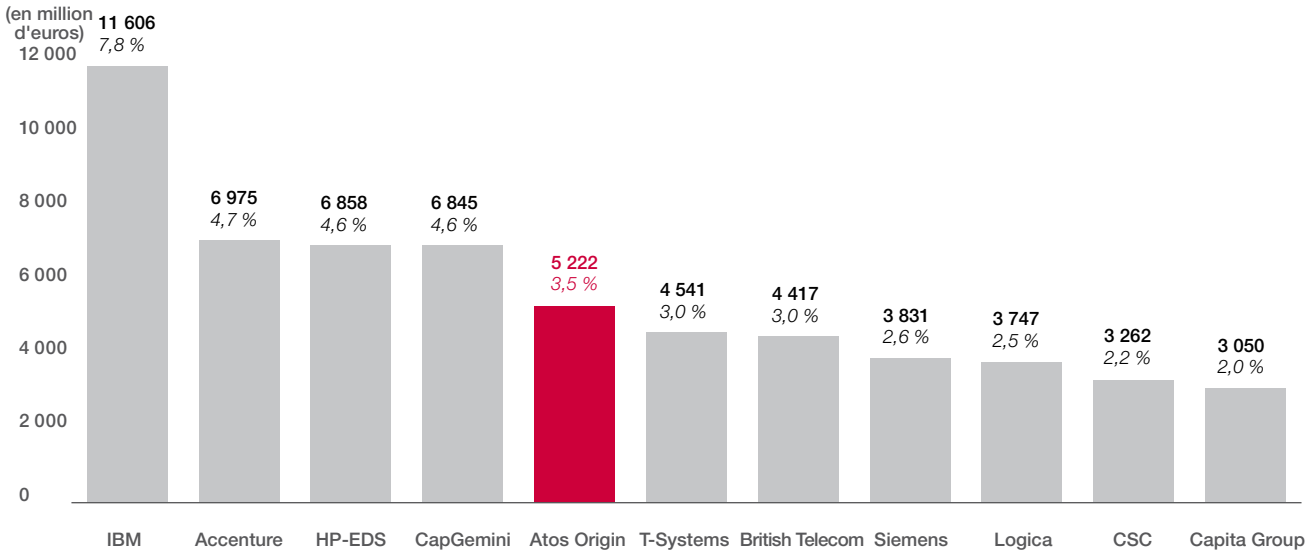
Dès qu'un client réclamera de l'innovation, l'expertise d'un domaine industriel sera primordiale pour sélectionner le bon partenaire d'Infogérance. Quelques analystes pensent que le marché de l'externalisation segmentera prochainement les acteurs organisés par domaine d'expertise.

7.5 Parts de marché et concurrence

7.5.1 Classement en Europe de l'Ouest

Selon Gartner, Atos Origin était à fin 2008 la cinquième plus grande société de services de gestion informatique avec une part de marché de 3,5% en Europe de l'Ouest.

Parts de marché en Europe de l'Ouest – Chiffre d'affaire (en millions d'euros) et Part de marché (%) en 2008



Source : Atos Origin et Gartner Part de marché IT services : Août 2009 en $ avec 1 $ = 0,6834 EUR.

En millions d'euros, Professional Services inclut Consulting Services (Consulting for Atos Origin), Development et Integration Services (Systems Integration for Atos Origin), IT Management (Managed Services for Atos Origin) et Process Management (On-line Services and BPO for Atos Origin), mais pas Product Support (Hardware and Software Maintenance and Support).

7.5.2 Principaux concurrents – Europe

Pays	Concurrents identifiés
Royaume-Uni	British Telecom, HP EDS, Capita, IBM, Fujitsu, Accenture, Cap Gemini, Logica
Europe Centrale	T-Systems, Siemens IT, IBM, HP EDS, Accenture
France	Cap Gemini, IBM, Logica, Accenture, Sopra, Steria
Benelux	Cap Gemini, Getronics KPN, IBM, Logica, Ordina
Espagne	Indra, IBM, Accenture, Telefonica, Fujitsu

Source Gartner : IT Services Worldwide Market Share Gartner, août 2009.

7.5.3 Taille et Parts de Marchés en Europe

Selon les dernières évaluations du cabinet Gartner, la taille du marché et la part du marché du Groupe s'établit comme suit :

	Taille du marché		*Poids*	Atos Origin		Parts de Marché	
(En millions d'euros)	2008	2009	2009	2008*	2009	2008*	2009
Royaume-Uni	48 615	43 883	*31 %*	977	902	2,0 %	2,1 %
Europe Centrale	31 145	31 036	*22 %*	642	580	2,1 %	1,9 %
France	19 740	19 631	*14 %*	1 675	1 576	8,5 %	8,0 %
Benelux	14 805	14 607	*10 %*	1 487	1 303	10,0 %	8,9 %
Italie	9 112	9 019	*6 %*	54		0,6 %	
Espagne	10 386	10 321	*7 %*	362	334	3,5 %	3,2 %
Pays Nordiques	14 660	14 558	*10 %*				
Reste de l'Europe de l'Ouest	778	768	*1 %*	25	19	3,2 %	2,5 %
TOTAL EUROPE DE L'OUEST	**149 241**	**143 823**	***100 %***	**5 222**	**4 714**	**3,5 %**	**3,3 %**
Conseil	18 769	17 329	*12 %*	339	246	1,8 %	1,4 %
Intégration de Systèmes	56 057	52 892	*37 %*	2 014	1 667	3,6 %	3,2 %
Infogérance	74 416	73 602	*51 %*	2 869	2 801	3,9 %	3,8 %
TOTAL EUROPE DE L'OUEST	**149 241**	**143 823**	***100 %***	**5 222**	**4 714**	**3,5 %**	**3,3 %**

Source : Gartner : IT Services Worldwide Forecast 2000-2013 en USD – Décembre 2009 (estimations pour 2009) pour les activités "Professional services" seulement. 1 USD = 0,72182 euro en 2009.

(*) En 2008, le chiffre d'affaires d'Atos Origin incluait 125 millions d'euros au titre de l'activité Atos Euronext Market Solutions, entité cédée en Août 2008.

Le Royaume-Uni inclut l'Irlande, l'Europe Centrale est composée de l'Allemagne, de la Suisse et de l'Autriche, le Benelux comprend les Pays-Bas et la Belgique, l'Italie inclut la Grèce, l'Espagne inclut le Portugal et les pays Nordiques sont composés de la Suède, de la Norvège, de la Finlande et du Danemark.

08 . Stratégie, organisation et objectifs 2010

8.1 Mission et vision 027
8.2 Les clients, cœur de la stratégie d'Atos Origin : GAMA, SICs et SGS 028
8.3 Responsabilité Sociale d'Entreprise 028
8.4 Organisation 029
8.5 Objectifs 2010 032

8.1 Mission et vision

Dans un environnement très concurrentiel sujet à une forte pression sur les prix, le Groupe a développé une stratégie basée sur deux grandes lignes d'actions et visant à :

- Rétablir la marge et améliorer son activité dans l'Informatique Classique ;
- Retrouver le chemin de la croissance et développer des axes de différenciation en s'appuyant sur les forces du Groupe et ses principaux actifs, notamment en confortant la position de leader acquise sur le marché des paiements.

C'est dans ce sens qu'une attention particulière a été portée à la stratégie commerciale du Groupe d'une part, via les deux initiatives que représentent GAMA (Global Atos Origin Market Alignement) et SIC (Comptes Stratégiques Internationaux), et à la poursuite par le Groupe d'efforts avec son programme ambitieux de Responsabilité Sociale d'Entreprise d'autre part.

8.1.1 Rétablissement de la marge et amélioration de l'activité informatique historique

Ces dernières années, Atos Origin se situait en retrait de ses concurrents en termes de marge opérationnelle. De plus, ses services dans l'Informatique classique étaient principalement produits localement, limitant sa capacité à tirer profit de son expertise au travers de sa taille et de sa présence mondiale.

Des actions fortes ont été menées par le Groupe afin d'améliorer son efficacité, sa productivité et sa compétitivité, en ayant recours à l'utilisation des méthodes les plus avancées. Pour ce faire, les deux grandes lignes de Production Globales, Intégration de Systèmes et Infogérance, se sont vues confier progressivement la main sur ces sujets. Ce programme est soutenu par un usage intensif des méthodes de *Lean* et un développement fort des capacités off-shore pour servir les clients à moindre coût et satisfaire leurs exigences en termes de réduction de dépenses.

En parallèle, des actions fortes de rationalisation du Groupe ont été lancées au sein du Programme TOP (Total Operational Performance) pour s'assurer de l'optimisation des fonctions support du Groupe, afin de soutenir l'activité et augmenter la productivité au travers des techniques de *Lean* et d'amélioration de l'efficacité de l'informatique interne du Groupe.

Les prestations d'assistance technique, qui constituent une part significative de l'activité du Groupe, bénéficieront d'une approche Marché appropriée pour augmenter la réactivité et les taux d'utilisation des ressources.

8.1.2 Retour à la croissance et développement d'axes de différenciation

La stratégie de croissance d'Atos Origin est clairement tournée vers ses forces. L'objectif du Groupe est de confirmer et d'étendre son leadership, d'abord dans le domaine des services critiques pour les activités de ses clients, mais également dans de nouvelles activités de croissance où les compétences spécifiques permettent de se différencier de la concurrence, ainsi que plus largement dans les domaines où le Groupe dispose d'un leadership historique issu de son savoir-faire.

Paiements et Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS)

Les paiements et les Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) sont au cœur des ambitions du Groupe pour ce qui est des services critiques pour le métier de ses clients. Le programme HTTS a pour objectif de déployer les actifs d'Atos Worldline partout où le Groupe est présent. Ces actifs couvrent les paiements électroniques, l'e-Community Services et les marchés financiers. Le modèle économique suivi est déjà éprouvé puisqu'il sous-tend la croissance rentable d'Atos Worldline.

Ce programme HTTS a été lancé en Juin 2009 à Bruxelles, et des équipes dédiées ont ensuite été nommées dans l'ensemble des zones prioritaires où le programme connaît un fort rythme de développement.

Autres axes de croissances et de différenciation

La différenciation est aussi importante dans plusieurs activités telles que les solutions pour l'industrie nucléaire, la gestion des grands évènements (tels les Jeux Olympiques), les solutions de compteurs intelligents et les réseaux intelligents de nouvelle génération. Le programme d'offres spécifiques a été créé dans le but d'assurer une croissance rentable dans ces domaines : la Société a sélectionné une douzaine d'offres sur lesquelles elle coordonne les ventes et les productions sur l'ensemble du Groupe.

08 . Stratégie, organisation et objectifs 2010

8.1 Mission et vision
8.2 Les clients, cœur de la stratégie d'Atos Origin : GAMA, SICs et SGS
8.3 Responsabilité sociale d'entreprise

Atos Origin prévoit une croissance soutenue du Cloud Computing et de la Gestion de Contenu (ECM - Entreprise Content Management) combinée à des solutions collaboratives dans le futur. Le Groupe a développé par le passé une position pionnière et un savoir-faire fort qu'il souhaite développer plus avant en 2010. Enfin, le programme d'offres spécifiques sera poursuivi et élargi pour prendre en compte de nouvelles solutions telles que les services pour le Cloud Computing et le Green IT (Informatique "Verte").

8.1.3 L'innovation, supportée par la Communauté Scientifique

Lancée publiquement par Thierry Breton, la création de la Communauté Scientifique souligne l'importance de l'innovation au sein du marché dynamique des services informatiques mais aussi le besoin d'une démarche proactive pour identifier et anticiper les changements technologiques majeurs. La Communauté Scientifique est actuellement constituée d'un réseau d'environ 50 membres représentant un mélange de talents et d'expertises du Groupe, provenant de différents pays dans lesquels opère Atos Origin.

8.2 Les clients, cœur de la stratégie d'Atos Origin : GAMA, SICs et SGS

8.2.1 L'alignement Sectoriel : GAMA (Global Atos Origin Market Alignment)

GAMA est un programme qui vise à conférer à Atos Origin une position de leader en termes d'approche de marché. L'organisation générale des forces de ventes est maintenant cohérente au niveau mondial au regard des lignes de marché et des compétences de vente. En 2010, GAMA permettra de passer, au sein des entités opérationnelles globales (GBUs), d'un compte de résultat par Ligne de Services à un compte de résultat par marché.

Le Groupe a sélectionné les cinq marchés sur lesquels opérer: "Secteur Public et Santé", "Energie et Services Publics (Utilities)", "Finance" (Banque, Assurance), "Télécom, Média et Services", "Industrie, Distribution et Transports".

8.2.2 Comptes Stratégiques Internationaux (SICs)

En septembre 2009, une nouvelle structure a été créé afin de gérer les clients internationaux et de mener ou de supporter les projets transnationaux: les Comptes Stratégiques Internationaux (SICs) et les Ventes Stratégiques Globales (SGS).

Les Clients Stratégiques Internationaux nécessitent un management spécifique ainsi qu'un engagement mondial pris en charge par un chargé de compte et une équipe clients dédiés. Cette structure détient tout pouvoir sur les unités opérationnelles globales (GBU) pour optimiser les supports mondiaux et locaux, afin de maximiser tant la satisfaction des clients que la marge pour le Groupe. Ils exploreront, ordonneront et implémenteront constamment l'innovation, la standardisation et l'industrialisation des services du portefeuille d'Atos Origin et de sa 'global factory' (Unité Globale de Production).

8.2.3 Les Ventes Stratégiques Globales

La direction des Ventes Stratégiques Globales (SGS) a été créée pour mieux traiter les grands contrats internationaux intégrés. Les entreprises internationales nécessitent des services informatiques adaptés de manière optimale à leurs besoins locaux et mondiaux. Le fait d'intégrer et d'optimiser les offres de services transverses (Conseil, Intégration de Systèmes, Infogérance et HTTS), permettra la prestation d'offres en phase avec leurs besoins mondiaux. La direction des Ventes Stratégiques Globales rassemble les équipes de ventes, les propositions commerciales, le conseil pour structurer l'offre, l'élaboration des coûts et financement pour mener ou soutenir les plus grands contrats internationaux, et en particulier pour les Clients Stratégiques.

8.3 Responsabilité Sociale d'Entreprise

Atos Origin possède une longue histoire d'engagement social et environnemental. Dans le contexte actuel, il est important pour le Groupe de continuer ses efforts, d'appliquer et de renforcer mondialement sa vision et sa stratégie de développement durable. La Responsabilité Sociale d'Entreprise est un programme majeur pour Atos Origin. Le Groupe a mis en place une politique interne de développement durable ayant pour objectifs:

- D'accompagner les clients du Groupe vers leur excellence environnementale et les aider à optimiser leur efficience énergétique grâce à des solutions de développement durable et l'utilisation de technologies vertes innovantes ;
- D'améliorer la performance écologique du Groupe par la certification ISO 14000 des centres de données et des sites d'ici 2011 et par une réduction des émissions de gaz à effet de serre et de sa consommation énergétique d'au moins 5 % d'ici 2011 ;
- De promouvoir les achats équitables, l'investissement et le développement des personnels ainsi que de s'engager à une forte responsabilité sociale.

Pour la première fois en 2010, Atos Origin rendra compte dans un rapport spécifique de son action en matière de responsabilité sociale, selon les standards internationaux du GRI (Global Reporting Initiative).

8.4 Organisation

8.4.1 Principes

Durant la décennie précédente, Atos Origin s'est transformé en un Groupe international de services informatiques avec de fortes structures locales. Afin de s'accorder avec les tendances du secteur et les évolutions des clients toujours plus mondiaux, un nouveau modèle a été mis en place permettant d'atteindre de meilleurs résultats.

Cette nouvelle approche renforcera le rôle des entités internationales du Groupe, rendant Atos Origin réellement global tout en maintenant de fortes racines locales. "Ce changement permettra à Atos Origin de travailler de manière 'glocal', c'est-à-dire de prendre le meilleur des deux mondes: soit de tirer parti des avantages d'une vraie structure mondiale lorsque cela est nécessaire tout en conservant le bénéfice d'une présence locale puissante dont peu de concurrents, si ce n'est aucun, peuvent se vanter".

Ceci n'est pas un mouvement de centralisation: ces changements doivent apporter plus de rapidité et d'efficacité sur les points critiques en donnant plus de pouvoir aux entités, par exemple concernant les entités de Production Globales d'Infogérance, les politiques off-shore ou encore la gestion mondiale des clients du Groupe.

Parler la langue mondiale des clients est vital. Les collaborateurs d'Atos Origin bénéficient d'une gestion mondiale des ressources plus efficace assurée au travers de la nouvelle structure "glocal" et la standardisation des processus et des outils. Cela donnera aux collaborateurs des possibilités plus larges de travailler sur des projets internationaux stimulants. Cette nouvelle approche est nécessaire afin que les clients considèrent Atos Origin et ses collaborateurs comme exemplaires. Le secteur de l'informatique est de plus en plus mondialisé, il en va de même pour les clients du Groupe. La nouvelle organisation permettra de développer de nouvelles opportunités commerciales avec les clients car le Groupe pensera et agira mondialement comme ils le font aujourd'hui.

8.4.2 Gouvernance

Lors de l'Assemblée Générale du 10 février 2009, les actionnaires ont voté la mise en place d'un nouveau mode de Gouvernance avec un Conseil d'Administration présidé par M. Thierry Breton, Président Directeur Général.

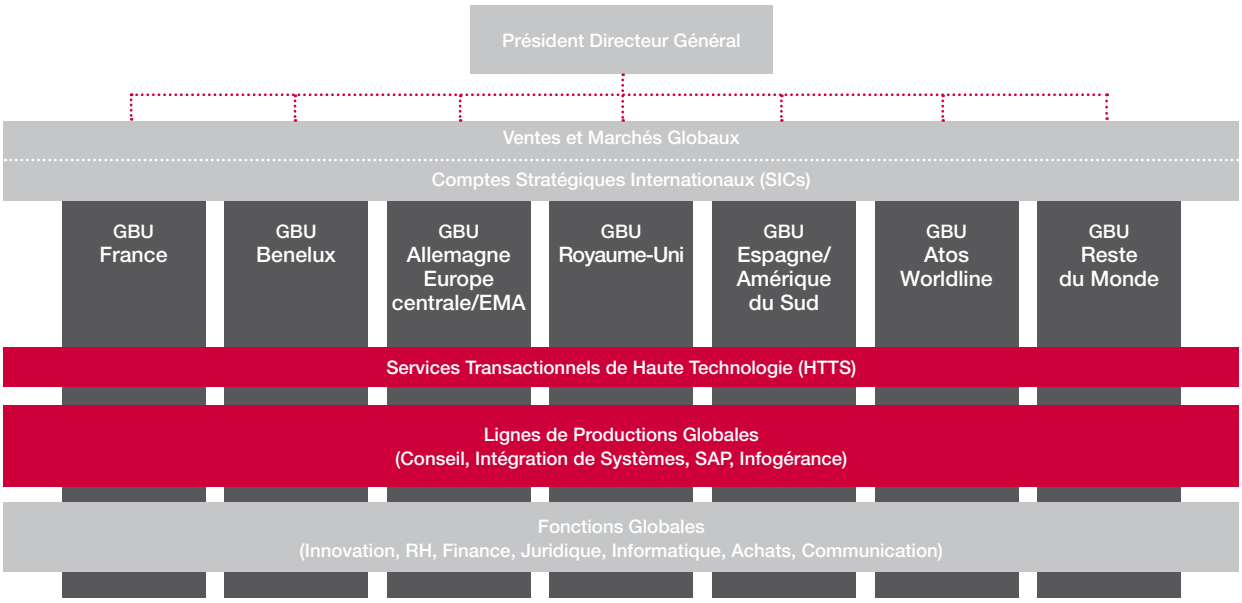
Deux membres de la Direction Générale ont été nommés Directeurs Généraux Adjoints rattachés au Président Directeur Général du Groupe :

- Charles Dehelly en charge des Opérations ;
- Gilles Grapinet en charge des Fonctions Globales.

Charles Dehelly et Gilles Grapinet ont rejoint la Société en décembre 2008 (date de signature de leurs contrats de travail respectifs).

8.4.3 Le modèle d'organisation d'Atos Origin

(Voir organigramme ci-dessous)



8.4.4 Direction Générale

La Direction Générale est composée de :
- Thierry Breton Président Directeur Général ;
- Charles Dehelly Directeur Général Adjoint en charge des Opérations ;
- Gilles Grapinet Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales.

- **Thierry Breton** a été élu Président Directeur Général et nommé Membre du Conseil d'Administration d'Atos Origin en février 2009. Thierry Breton, 54 ans, a occupé les fonctions de Directeur Général adjoint puis Administrateur délégué – Vice Président du Groupe Bull de 1993 à 1996, puis Président Directeur Général de Thomson de 1997 à 2002. Il est ensuite nommé Président Directeur Général de France Telecom de 2002 à 2005. Thierry Breton a été Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie de février 2005 à mai 2007. Il est diplômé de l'Ecole Supérieure d'Electricité de Paris, " Supelec", et de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale et a reçu le titre d'Officier de la Légion d'honneur et de Commandeur de l'Ordre National du Mérite.

- **Charles Dehelly** : 58 ans, Ingénieur des Arts et Métiers a débuté sa carrière chez Thomson, où il a occupé divers postes de direction de division. En 1992, il rejoint le Groupe Bull comme Directeur Général Adjoint avant d'être nommé Président de Bull SA, puis CEO de Zenith Data System et enfin Président de Bull Europe. De retour chez Thomson en 1998, il en est nommé Directeur Général en 2002. En 2005, Il dirige le Groupe Equant, en tant que Président du Directoire jusqu'à son intégration au sein de France Telecom. Depuis 2006, il était Président du groupe Arjowiggins.

- **Gilles Grapinet** : 46 ans, Ancien élève de l'ENA, Inspecteur Général des Finances, il a rejoint en 1992 l'Inspection Générale des Finances où il réalise pendant 4 ans des missions d'audit financier et comptable. En 1996, il intègre la Direction Générale des Impôts où, après avoir dirigé le département du Contrôle de gestion, il est nommé directeur du Système d'information et de la Stratégie. De 2000 à 2002, il devient directeur du programme Copernic dont les objectifs sont de mettre en place la " e-administration fiscale " et de refondre l'ensemble des systèmes d'information fiscaux de la DGI et de la Comptabilité Publique. De 2003 à fin 2004, il occupe les fonctions de conseiller économique et financier du Premier Ministre, puis de 2005 à 2007 celle de directeur de cabinet du Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. En 2007, Gilles Grapinet entre au Comité Exécutif du groupe bancaire international Crédit Agricole SA, d'abord en tant que directeur de la Stratégie avant de diriger l'activité Systèmes et Services de Paiement.

8.4.5 Le Comité Exécutif

Outre les membres de la Direction Générale, le Comité Exécutif se compose des membres suivants :

- **Patrick Adiba**, Responsable des Unités Globales "Reste du Monde" et "Major Events". Patrick Adiba est également responsable des Jeux Olympiques et des grands événements. Il était auparavant Vice Président des Ressources Humaines chez SchlumbergerSema et Directeur Général des activités en Amérique latine pendant cinq ans. Patrick Adiba est diplômé en ingénierie électronique et des télécommunications de l'INSA à Lyon et détient un Executive MBA décerné par l'Université de Stanford en 2001.

- **Diego Pavia Bardaji**, Responsable de l'Unité Globale Espagne depuis 2002. Il a également supervisé l'Amérique du Sud entre 2007 et 2009. Auparavant, il occupait le poste de responsable de l'Unité Globale Énergie de SchlumbergerSema. Depuis 2007, Diego Pavia Bardaji préside l'Association Espagnole des métiers du Conseil. Il est ingénieur, diplômé de l'Ecole Polytechnique d'Espagne.

- **Francis Delacourt**, Responsable Groupe des Clients Stratégiques Internationaux. Agé de 59 ans et diplômé de l'ESSEC, Francis Delacourt a rejoint le Groupe en 1991. Il a été responsable de l'activité Infogérance en France, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Depuis 2004, il était Vice Président Exécutif en charge des activités d'Infogérance au niveau mondial. Avant de rejoindre le Groupe, il a été Président de Dun & Bradstreet Software France.

- **Marc-Henri Desportes**, Directeur Stratégie et Innovation. Agé de 37 ans, Marc-Henri Desportes est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris. Avant de rejoindre Atos Origin, Marc-Henri Desportes était DSI de la BNL, filiale du Groupe BNP Paribas, en Italie. De 2005 à 2006, il a été responsable de la coordination du contrôle permanent du Groupe BNP Paribas. De 2000 à 2005, Marc-Henri Desportes a occupé les fonctions de Directeur adjoint du programme Copernic au Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

- **Didier Dhennin**, Responsable de l'activité Atos Worldline depuis 2004. Il a rejoint Atos Origin en 1984 et est à l'origine de la création des activités multimédia du Groupe. Il était auparavant Chef de Département à la CERCI (Compagnie d'Etudes et de Réalisation de Cybernétique Industrielle), filiale de Jeumont Schneider puis de SEMA. Didier Dhennin est Ingénieur Arts et Métiers, diplômé 3ème cycle de l'ICG.

- **Eric Grall**, Responsable Groupe de l'activité Infogérance. Agé de 48 ans, Eric Grall est diplômé de l'ENSIEG de Grenoble, ainsi que de l'Université de Brest. Avant de rejoindre Atos Origin, Eric Grall était, chez Hewlett Packard (HP), Vice Président et Directeur Général pour les activités d'Infogérance en Europe, au Moyen Orient et en Afrique (EMEA). Il a exercé toute sa vie professionnelle chez HP dans toute une gamme d'activités liées au métier de l'Infogérance : avant vente, déploiement de solutions, fourniture de services de support et de transition.

- **Winfried Holz**, Responsable de l'Unité Globale Allemagne/EMA. Winfried Holz bénéficie de plus de 20 ans d'expérience dans le secteur informatique. Il a débuté sa carrière en 1984 chez Siemens AG en Allemagne et a eu différents postes de direction tels que Vice Président chez Siemens Nixdorf Informationssysteme ou Président de Siemens Health Services. Après avoir été responsable monde des solutions informatiques de Siemens, Winfried Holz a été Managing Director chez Fujitsu Services GmbH et président. Il est diplômé en ingénierie industrielle.

- **Francis Meston**, Responsable Groupe Intégration de Systèmes, nommé en février 2009. Avant de rejoindre Atos Origin, Francis Meston était précédemment Président Directeur Général de la filiale française d'EDS, poste qu'il occupait depuis février 2002. En 1996, il rejoint le Groupe A.T. Kearney, cabinet international de conseil en stratégie et management, en tant que Vice-Président Europe. Il était auparavant Vice-Président de Gemini Consulting. Diplômé de l'ESIM et titulaire d'un MBA en finance de Purdue (Indiana), Francis Meston est également maître de conférences à HEC.

- **Hervé Payan**, Responsable Groupe des activités de Conseil, des Ventes et Marchés Globaux. Avant de rejoindre Atos Origin, Hervé Payan était Directeur Général Adjoint et Directeur du Développement des ventes et du conseil au sein de Steria France. Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Hervé Payan débute sa carrière en tant que consultant chez Arthur Andersen en 1989, puis occupe diverses positions managériales chez BNP Paribas, Capgemini et AT Kearney, avant de rejoindre EDS en tant que directeur commercial France, puis Steria en 2007.

- **Rob Pols**, Responsable de l'Unité Globale Benelux. Rob Pols dispose d'une expérience considérable du marché des services informatiques et du conseil. Il a rejoint Atos Origin en 2006. Il était auparavant directeur général délégué de Fujitsu Services aux Pays-Bas. Il a occupé la fonction de directeur général chez Adresco, entreprise spécialisée dans l'intérim, de 2003 à 2005. Au cours des six années précédentes, il a été membre du Conseil d'administration de Syntegra – société du groupe BT – et directeur de Syntegra/KPMG Consulting en France.

- **Michel-Alain Proch**, Directeur Financier Groupe. Michel-Alain Proch a rejoint Atos Origin en 2006 en tant que Directeur de l'Audit Interne et du Risk Management. Il a débuté sa carrière en 1992 chez Deloitte & Touche à Paris et à Londres, puis chez Hermès, en 1998, à la direction contrôle et audit interne, puis directeur financier Amérique du Nord et du Sud, à New York. Directeur Financier du Groupe depuis 2007, il dirige les fonctions Finances, Relations Investisseurs, Contrôle des Offres Commerciales, Gestion des Risques, Retraites et Assurances. Il est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse et titulaire d'un diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières.

- **Jean-Marie Simon**, Directeur des Ressources Humaines Groupe. Entre 2005 et 2007, Jean-Marie Simon était Directeur des Ressources Humaines France, Allemagne et Europe centrale. Il a occupé de nombreuses fonctions de management au sein de Schlumberger, dans des centres de recherche, d'études et de production. Il a eu différents postes en Indonésie en tant que directeur technique de la région Asie et en Norvège et a également été Directeur Informatique du pôle Pétrole du groupe Schlumberger pendant trois années.

- **Arnaud Ruffat**, Responsable de l'Unité Globale France. Arnaud Ruffat bénéficie de plus de 20 d'expérience dans le secteur des services informatiques. Il a débuté sa carrière chez Bull en Argentine en 1985. En 1988, il rejoint le Groupe Atos Origin et occupe différentes fonctions de management au sein de la société, notamment en tant que Directeur Financier et Directeur des Opérations. En 2003, il est nommé Président de l'activité Infogérance d'Atos Origin en France. En 2006, il prend la direction d'Atos Origin en Italie où il a été à l'origine du redressement des activités du Groupe.

- **Keith Wilman**, Responsable de l'Unité Globale Royaume-Uni. Keith Wilman, a rejoint le Groupe fin 2006. Fort de plus de 25 ans d'expérience dans les technologies de l'information, il était Directeur Général de CSC (Computer Sciences Corporation) pour la région Europe du Nord (Royaume-Uni, Irlande et Pays-Bas). Il était auparavant directeur général de Easams Ltd.

Enfin, le Comité Exécutif a pour Secrétaire **Philippe Mareine**, également Secrétaire Général du Groupe. Agé de 39 ans, diplômé de l'Ecole Polytechnique, ancien ingénieur de l'armement et ancien élève de l'ENA, Philippe Mareine était adjoint du chef du service de l'Inspection Générale des Finances. De 2007 à 2008, il a été responsable des ressources humaines à la Direction générale de la comptabilité publique (DGCP) après avoir exercé les fonctions de conseiller technique chargé des réformes et

des relations sociales au Ministère de l'Economie et des Finances. Entre 2001 et 2004, il a occupé diverses positions managériales à la Direction Générale des Impôts (DGI), après avoir passé quatre ans à la direction générale des finances.

8.5 Objectifs 2010

Les priorités du Groupe en 2010 porteront à nouveau sur le maintien et le renforcement des compétences, sur l'amélioration de la marge opérationnelle et la génération de cash flow, conformément au plan triennal.

- **Marge opérationnelle**
  Dans le cadre du plan 2009-2011 d'amélioration de la profitabilité, le Groupe confirme son ambition d'augmenter en 2010 sa marge opérationnelle de 50 à 100 points de base.

- **Cash Flow**
  Le Groupe s'est fixé comme objectif de confirmer en 2010 les progrès réalisés en 2009 en générant un cash flow opérationnel du même ordre.

- **Chiffre d'affaires**
  Du fait de la faillite d'Arcandor, le Groupe envisage en 2010 une légère décroissance organique de son chiffre d'affaires, cependant inférieure à celle constatée en 2009.

09 . Programme TOP (Total Operational Performance)

9.1 Réalisations 2009 033
9.2 *Lean* Management 033
9.3 L'accélération de l'off-shore 034
9.4 L'optimisation de l'immobilier (bureaux) 035
9.5 Soutenir l'innovation 035
9.6 Poursuite en 2010 035

9.1 Réalisations 2009

Le Programme TOP a eu des effets très positifs sur les performances financières du Groupe, comme l'ont montré l'amélioration de la marge opérationnelle de plus de 80 points de base, et la réduction de l'endettement net de 165 millions d'euros. Ceci a été rendu possible en identifiant les améliorations potentielles et en les mettant rapidement en œuvre afin qu'Atos Origin et ses clients puissent en recueillir les bénéfices.

L'objectif principal du Programme TOP est de contribuer à l'amélioration de la marge opérationnelle pour combler l'écart qui sépare le Groupe des leaders du secteur tout en poursuivant l'amélioration du service fourni à nos clients.

9.2 *Lean* Management

9.2.1 Définition et méthodologie

Atos Origin a défini une méthodologie de *Lean* Management qui permet au Groupe de s'appuyer sur les compétences et la créativité de ses équipes pour opérer de façon plus efficace tout en améliorant la qualité et les services fournis aux clients. Son utilisation continue dans toutes les opérations donnera un avantage compétitif pour renforcer et développer Atos Origin.

Le Groupe a déjà commencé à déployer le *Lean* Management à grande échelle dans l'ensemble de ses activités de service. Le résultat est une amélioration de la qualité de service, une réduction des coûts de production et une adhésion accrue des équipes.

9.2.2 Exemples de cas pratiques

Amélioration des centres d'appels

En 2009, Atos Origin a finalisé de nombreux projets de transformation *Lean* au sein de ses centres d'appels. Le premier fut celui de Livingston en Ecosse. Pendant trois mois, l'équipe de Livingston, travaillant pour des clients britanniques, a identifié et a appliqué des changements dans ses méthodes de travail. Cela s'est traduit par des progrès significatifs dans les domaines de la gestion des appels entrants et la réduction des files d'attente.

Amélioration du support aux infrastructures

En 2009, ont été achevés deux pilotes sur les sites de Eindhoven aux Pays-Bas et de Bombay en Inde. Le but de ces pilotes était de mesurer si ces entités pouvaient maintenir ou améliorer la qualité de service en étant plus efficaces.

Suite à ces pilotes, le Groupe a implanté des changements tels que l'amélioration de systèmes de gestion des ressources et l'introduction d'un nouveau processus pour optimiser la planification et l'allocation des activités. Ces deux changements ont permis d'améliorer considérablement la productivité. Enfin, le Groupe s'est attaqué à l'optimisation de l'identification des causes d'incidents et en a réduit le nombre en augmentant la stabilité des environnements et finalement en améliorant les services aux clients.

9.2.3 Témoignages de collaborateurs du Groupe sur le Programme TOP

- "Le pilote *Lean* a amélioré notre manière de travailler. Comme pour tout changement, tout nous semblait prendre plus de temps au départ. Maintenant que nous sommes habitués à la nouvelle structure et aux processus améliorés, cela nous semble plus efficace et, surtout, nous avons de bons retours de nos clients." (*Service aux Infrastructures à Mumbai*).

- "L'état d'esprit de toute l'équipe a changé. Les collaborateurs évoluent désormais dans une recherche continue d'apport de valeur ajoutée". (*Service aux Infrastructures à Mumbai*)

- "L'analyse proactive des chiffres nous donne un sentiment de responsabilité." (*Agent d'appel, Atos Worldline*)

- "La charge de travail de mon équipe est mieux gérée. Ils ne travaillent pas davantage, mais plus intelligemment." (*Directeur des Services Desks britanniques*)

- "Les réunions journalières m'aident à comprendre l'image d'ensemble et à identifier les points bloquants." (*Chef de Projet, SAP Practice*)

- "L'un des plus grands changements pour l'équipe est que nous pouvons maintenant mesurer notre progression par rapport à nos objectifs. Lorsque nous sommes en avance sur l'emploi du temps, cela crée une émulation positive dans l'équipe. De même, s'il y a un problème, nous en avons tous conscience et nous travaillons ensemble pour le résoudre le plus rapidement possible." (*Service aux Infrastructures, Eindhoven*)

- "Ce qui m'a le plus marqué, c'est l'effet positif qu'ont eu les réunions quotidiennes sur le dynamisme de l'équipe. Tout le monde essaie de collaborer et de suggérer des solutions et de nouvelles façons d'avancer. Personnellement, j'ai appris à m'organiser, et les réunions que je mène sont plus courtes." (*Service Desk, Atos Worldline, Bruxelles*)

9.3 L'accélération de l'off-shore

Dans le marché actuel, l'off-shore est une obligation pour que le Groupe reste compétitif et concentré sur l'excellence et la qualité de sa production. L'off-shore est un atout majeur tant pour obtenir le renouvellement de contrats que pour l'acquisition de nouveaux clients.

9.3.1 L'Infogérance

En 2009, le Groupe a augmenté ses équipes en off-shore. Cela a été réalisé par le transfert progressif de la gestion des serveurs et de la surveillance des services vers les quatre principaux centres off-shore d'Infogérance situés en Inde, en Malaisie, au Maroc et en Pologne. Dans le même temps le Groupe a mis en place des programmes de formation afin de redéployer le personnel on-shore sur de nouveaux postes.

Focus sur le Maroc

Pour faire face à l'accroissement de la demande de ses clients français, le Groupe a renforcé son centre off-shore marocain. En septembre 2009, Atos Origin a déménagé dans un tout nouveau campus près de Casablanca, construit dans le but de concentrer les compétences. Le Groupe a augmenté a la fois la taille de l'équipe d'Intégration de Systèmes et celle d'Infogérance afin de mieux servir ses clients.

9.3.2 L'Intégration de Systèmes

Un plan en cinq étapes a permis l'accroissement de l'off-shore en améliorant l'efficacité, la qualité de services et la profitabilité opérationnelle :

1) **Accélérer le déploiement de la plate-forme de fourniture de services** – standardisation des processus et des outils dans le monde, préalable nécessaire à un passage en off-shore rapide et efficace.
2) **Passer à un mode Usine** – création d'un catalogue de services à des tarifs prédéfinis garantissant leur fourniture et facilitant le chiffrage des solutions par les GBUs pour leurs clients.
3) **Standardiser les processus de transition entre l'on-shore et l'off-shore** – gérer le transfert de contrats existants en abaissant le coût de transition et ceci sans interruption de service.
4) **Définir les principes du nouveau modèle opérationnel en Inde** – bénéficier d'économies d'échelle et fournir des services optimisés en réorganisant les opérations indiennes globalement sur les technologies et/ou les domaines fonctionnels. Par exemple, des équipes deviennent spécialisées dans les tests, les montées de version et applications SAP, le développement Java et .net, pour l'ensemble des clients.
5) **Développer l'aide à la vente** – aider la force de vente à mieux appréhender et maîtriser l'offre off-shore dans les nouveaux contrats.

9.4 L'optimisation de l'immobilier (bureaux)

En 2009, des progrès considérables ont été réalisés pour rationaliser le parc immobilier du Groupe.

Un point sur la région Parisienne

Durant l'été 2010, les principaux sites de la région parisienne seront regroupés sur un campus situé à Bezons, dans le nouveau quartier d'affaires à l'Ouest de Paris, à six kilomètres de la Défense. Ce Campus a pour objectif de permettre une plus forte interaction entre toutes les divisions du Groupe.

9.5 Soutenir l'innovation

9.5.1 Mondialisation des plates-formes de paiement

Atos Worldline a traité en 2009 environ trois milliards de transactions de paiements en Belgique, en France et en Allemagne. Afin de renforcer sa position et de préparer le marché SEPA, Atos Worldline a lancé un programme stratégique qui a été intégré au Programme TOP en 2009 : le programme de mondialisation des plates-formes de paiement. Son but est de fournir les premières plates-formes de traitement des paiements réellement paneuropéennes pour le traitement des opérations d'acceptation, d'achat, d'émission, de compensation, de règlements et de livraisons.

Ces plates-formes mondiales de traitement des paiements sont conçues et développées pour répondre aux besoins des clients internationaux pour les traitements transfrontaliers, le front et le back office, y compris la conformité réglementaire et la gestion de la fraude.

Avec ces plates-formes mondiales, le Groupe a pour objectif d'augmenter de manière significative dans les années à venir le nombre de transactions traitées en développant ces activités sur les marchés existants (Belgique, France et Allemagne) et en développant les synergies avec les autres marchés sur lesquels Atos Origin a déjà une présence forte.

9.5.2 Investir dans l'innovation

Atos Origin est au premier plan mondial des projets technologiques innovants dans le secteur énergétique, dans le secteur public, dans les télécommunications et dans les services financiers. À travers le Programme TOP, le Groupe a utilisé une approche méthodique pour identifier ces projets et s'assurer de leur visibilité tant interne qu'externe. Ces projets ont également permis de solliciter et de bénéficier d'Aides à la Recherche octroyées en soutien à l'innovation. Conjugué à l'amélioration de la trésorerie, cela a permis d'investir encore plus dans la Recherche et le Développement.

9.6 Poursuite en 2010

Le Programme TOP est un programme sur trois ans qui continuera jusqu'en 2011. À la fin de l'année 2009, le Groupe a lancé de nouvelles initiatives dans les domaines de l'amélioration de l'efficacité des ventes, et du bien être des employés portant en particulier sur la gestion des talents, la formation, le management et le télétravail.

10 . Conseil

10.1 Description des activités 036
10.2 L'organisation sectorielle 036
10.3 Les Centres d'Excellence 037

» Aider les clients à transformer leurs modèles économiques, leurs processus, et leurs systèmes d'information

10.1 Description des activités

La mission d'Atos Consulting est de produire des résultats tangibles pour les clients du Groupe: ils sont accompagnés dans l'amélioration de leurs pratiques managériales et opérationnelles, la transformation de leur modèle économique, de leurs processus et systèmes d'information afin de pleinement bénéficier de l'apport des nouvelles technologies.

En phase avec le programme d'alignement sectoriel GAMA (Global Atos Origin Market Alignement) du Groupe, Atos Consulting est reconnu pour la qualité des solutions que l'entreprise fournit aux Services publics, mais aussi aux secteurs des télécommunications, aux services financiers, à l'industrie et aux transports et à la grande distribution. En s'organisant autour de ces secteurs spécifiques, Atos Consulting s'assure une connaissance approfondie de ses clients et de leurs activités.

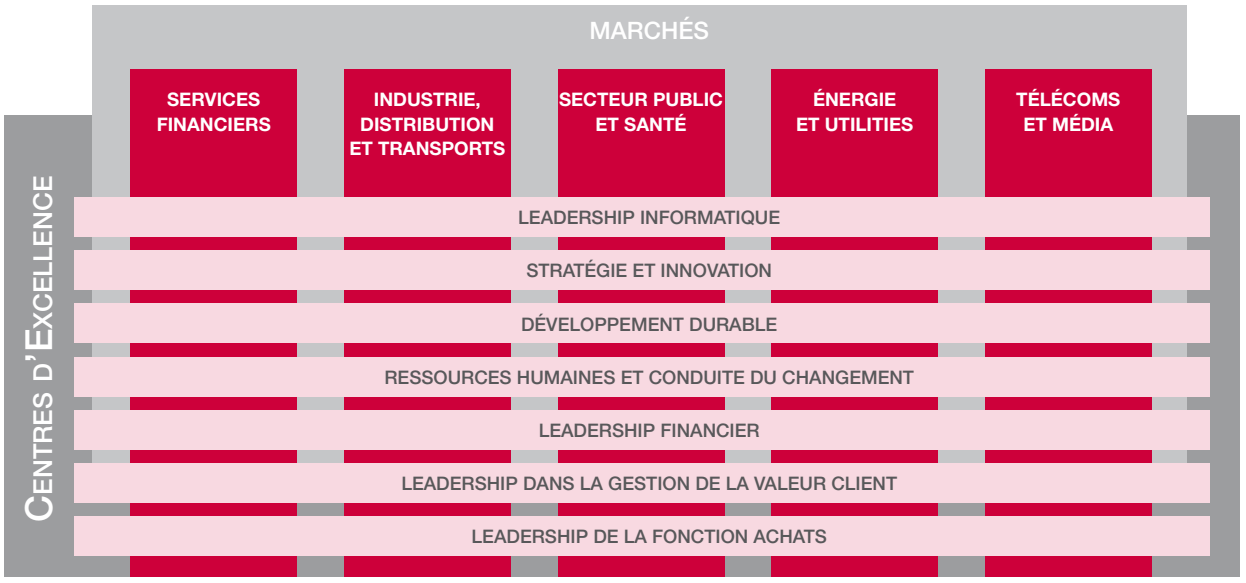
Atos Consulting propose une approche basée sur la fusion de l'expertise sectorielle, d'une approche innovante des processus, d'une intégration performante des technologies et de son savoir-faire dans la conduite du changement.

Atos Consulting représente le premier élément du modèle "Conseil, Développement, Exploitation" d'Atos Origin. Il met à profit l'expertise et les atouts mondiaux d'Atos Origin et représente un vecteur du savoir-faire d'Atos Origin au même titre que les autres activités d'Intégration, d'Infogérance, de BPO, et des services HTTS.

Ainsi, Atos Consulting est le fondement de l'expertise d'Atos Origin dans l'amélioration de processus et les transformations informatiques. Il contribue à la conduite du changement et de la transformation sur les projets d'Intégration de Systèmes et d'Infogérance, est porteur de l'innovation chez ses clients et contribue à une approche commerciale plus riche d'expertise.

Afin d'assurer à la fois une connaissance sectorielle forte et une utilisation optimale des compétences transverses, Atos Consulting est organisé en Secteurs et Centres d'Excellence.

10.2 L'organisation sectorielle



Les équipes Marché développent une expertise métier et des offres dans les secteurs que le Groupe a retenu comme prioritaires :

- **Services Financiers** (Banque de détail et d'investissement, Assurance) : elles se concentrent sur trois domaines : Excellence Opérationnelle, Régulation et Conformité, et Solution Progicielle pour les processus métiers, afin d'aider la migration des systèmes historiques vers des applications banques et assurances de référence.

- **Industrie, Distribution et Transport** : ce groupe de secteurs comprend l'aérospatial, l'automobile, la chimie, les produits grand public, les hautes technologies, la pharmacie et la distribution. Les équipes de Conseil se concentrent sur les solutions industrielles (Maximize Manufacturing Together - MMT), sur une approche promouvant les bonnes pratiques, les avantages tirés des changements de processus et la mise en place de progiciels de gestion industrielle intégrée.

- **Secteur Public et Santé** : fort de sa connaissance approfondie du secteur, Atos Consulting intervient aux côtés des organisations gouvernementales et des administrations pour améliorer la gestion de leurs coûts et leur qualité de service, par la mise en œuvre des nouvelles technologies.

- **Énergie et Services Publics (Utilities)** : Les équipes de Conseil accompagnent les clients dans la refonte de leurs processus, notamment autour de la transition vers des réseaux électriques plus efficients, et ce grâce à son expertise sur l'ensemble de la chaîne (de la production jusqu'aux solutions de compteurs intelligents, incluant le transport et la distribution).

- **Télécoms et Médias** : la société conseille les principaux opérateurs européens et concentre ses missions sur une sélection d'offres : simplification, unification et référencement des processus, gestion du Client par valeur, transformation des architectures de réseaux OSS IP, réseaux intelligents, convergence des modes de facturations fixe et mobile (optimisation de la facturation et création de modèles originaux plus souples), paiements par canaux de téléphonie mobile.

10.3 Les Centres d'Excellence

Les activités du Groupe s'appuient sur un ensemble de sept offres trans-sectorielles supportées par des Centres d'Excellence, chargés du développement et de la fourniture des solutions, ainsi que du support des développements métiers. Ces centres d'excellence utilisent des systèmes de gestion des connaissances et diffusent des informations de pointe grâce à une formation adaptée et un partage des connaissances et des pratiques. Ils se focalisent notamment sur les aspects suivants :

- **Leadership informatique** : transformer l'Informatique dans un contexte de fort alignement des directions métiers, d'une réduction des coûts de fonctionnement et de maximisation de son efficacité opérationnelle. Prenant appui sur l'expertise du Groupe, Atos Consulting se concentre sur: la stratégie, l'innovation et les schémas directeurs, le *Lean*, la gestion de la transformation (gestion du portefeuille de projets, rationalisation de l'architecture des serveurs, mise à niveau du parc applicatif), le Cloud consulting, la sécurité et le "Green IT" afin d'accompagner ses clients dans la réduction de leur consommation énergétique et de leur émission de carbone dans le domaine informatique.

- **Stratégie et Innovation** : dans un contexte de croissance incertaine et de faible visibilité, les avantages compétitifs proviennent de la capacité à réinventer son modèle économique et la mise en phase des innovations (nouveaux produits, services ou technologies) avec les réalités du marché. Le Groupe aide ses clients à exprimer leur stratégie, à développer des stratégies d'innovation adaptées et à les mettre en œuvre de façon pérenne. La société est concentrée sur l'accélération de l'innovation (Total, Michelin…), l'alignement stratégique, opérationnel et financier (75 entreprises en Espagne dans le cadre du programme innovant "Industry Capacity Building" lancé par le gouvernement régional d'Andalousie), la gestion des alliances et des partenariats (KPN, BASF…).

- **Développement durable** : les consultants d'Atos Origin disposent d'une solution offrant à ses clients d'intégrer les enjeux du développement durable, et les accompagnent dans la mise en œuvre d'un plan leur permettant de respecter leurs engagements vis-à-vis de leurs politiques de développement durable, tant sur les aspects techniques qu'économiques.

- **Ressources Humaines et conduite du changement** : l'accompagnement du changement et des Ressources Humaines a pour objectif l'amélioration de l'efficacité des collaborateurs par la création et l'implémentation de pratiques RH, d'organisation et de système informatique mais aussi par une gestion du changement et une évaluation de la performance organisationnelle. Les forces d'Atos Consulting sont le Programme de Développement du Partenaire Opérationnel RH, les centres de services partagés RH pour les services médicaux, et les outils financiers pour RH.

- **Leadership Financier** : se concentre sur les solutions de gestion financière : apporter de la valeur, améliorer les contrôles et réduire les coûts à travers la Stratégie Financière, l'Informatique Décisionnelle (Business Warehouse Solutions), l'Optimisation des processus et des systèmes, les Services partagés, la Conformité (normes IFRS et Bâle II), la Gestion des Coûts et des Réorganisations.

- **Leadership dans la gestion de la Valeur Client** : recouvre la gestion de la relation client, l'amélioration de la fonction commerciale, du marketing et des services grâce aux nouvelles technologies et méthodologies et en passant par une transformation des processus de gestion des clients. L'attention est portée sur l'optimisation de la relation client via le Web 2.0, l'intégration des canaux de distribution et l'amélioration des données clients et de leur utilisation.

Le Groupe a fourni des résultats probants pour de nombreux clients, parmi lesquels: Toyota, NHS (National Health Service), ING, NUON, Santander, Iberia, GDF, Mars, Goodyear, Reuters… L'action d'Atos Origin dans les services partagés, l'amélioration des coûts et l'informatique décisionnelle a été récompensée par le trophée CIMA (Chartered Institute of Management Accountants), remis à l'équipe financière de l'année au Royaume-Uni en 2009.

- **Leadership de la fonction Achats** : maîtrise des circuits d'approvisionnement, avec pour objectif de réduire les coûts d'approvisionnement des clients par une amélioration de leurs processus d'achat. Le Groupe peut construire, installer et gérer une structure d'approvisionnement optimale mais aussi réduire les coûts d'achat directs et indirects. Le Groupe se concentre sur les Systèmes d'Informations Achats, les dépenses informatiques, la réduction des coûts d'approvisionnement indirects et la gestion de la relation avec les fournisseurs.

Atos Consulting vise donc à générer des avantages compétitifs en anticipant les attentes de ses clients vis-à-vis du Conseil et en s'appuyant sur les avantages apportés par les autres lignes de service d'Atos Origin. En 2010, la société continuera d'aligner les compétences, les portefeuilles clients et d'offres d'Atos Consulting sur ceux d'Atos Origin afin de faire d'Atos Consulting l'élément différenciant d'Atos Origin sur les projets d'innovations et de transformation des Systèmes d'Information.

11 . Intégration de Systèmes

11.1 Description des activités 039
11.2 Réalisations majeures en intégration de systèmes en 2009 041
11.3 Perspectives 042

» Faire naître la clarté de la complexité

En tant que créateur de valeur grâce à une efficience accrue des systèmes d'information, les services d'Intégration de Systèmes d'Atos Origin sont parfaitement positionnés pour récolter les bénéfices de la croissance du marché des services informatiques. Le Groupe apporte une valeur ajoutée pérenne à ses clients grâce à une large palette d'activités allant des problématiques sectorielles aux problématiques plus transverses. Le Groupe, et plus précisément l'Intégration de Systèmes, intervient sur quatre axes :

- Les systèmes critiques aux activités de ses clients, en tant que leader proposant des solutions spécialisées par secteur ;
- Les offres transverses pour les différents secteurs, en tant que leader régional ;
- L'intégration de logiciels SAP, où le Groupe développe des solutions de bout en bout ;
- Les services applicatifs plus génériques, sur lesquels Atos Origin a une solide expérience de la réalisation de projets jusqu'à des activités plus récurrentes grâce à une intimité et une connaissance approfondie des problématiques client.

11.1 Description des activités

11.1.1 Systèmes Métiers critiques

Atos Origin élabore des solutions informatiques soutenant les systèmes critiques de ses clients. Ces systèmes sont spécifiques et nécessitent une compréhension approfondie du secteur d'intervention ainsi que des compétences technologiques pointues. Atos Origin vise une position de leader européen ou mondial sur ces activités qui ont représenté environ 10% de son activité en 2009. Ses principales compétences sont:

Energie et Utilities (Services Publics)

- Atos Origin est l'un des leaders mondiaux du monitoring et des systèmes de contrôle. Le Groupe dispose aussi d'une compétence forte en simulation et maintenance prévisionnelle des plates-formes du secteur nucléaire. Par exemple, Atos Origin a conçu, développé et mis en production les systèmes de contrôle de 58 centrales nucléaires françaises en activité. La Chine fait confiance à la solution d'Atos Origin pour plusieurs de ses centrales nucléaires.

- La solution "Compteurs Intelligents" (Smart Metering) d'Atos Origin est un système d'information et de télécommunication permettant le téléchargement automatique de données, la configuration, la maintenance et l'utilisation des compteurs intelligents mais aussi la gestion des données compteurs, les fonctions de réseaux "Intelligents" et les informations clients. Atos Origin est l'architecte du système d'information et assure toute la direction du programme ERDF (filiale de EDF). Le projet de "Compteurs Intelligents" vise à remplacer les 35 millions de compteurs en France.

Télécom et Média

- Atos Origin a démontré son expertise de premier rang en intégration de solutions de convergence du traitement en temps réel de la facturation forfaitaire "post payé" et du "prépayé". Ceci permet une baisse significative des coûts opérationnels des opérateurs et une souplesse accrue de leurs offres. Atos Origin possède de nombreux clients dans le monde : KNP, Tele2, Vodafone, Mobipay, MTN South Africa…

- Les réseaux intelligents de nouvelle génération (NGIN) d'Atos Origin facilitent l'introduction de nouveaux services pour les particuliers et les entreprises tout en supportant les services traditionnels sur de nouvelles infrastructures réseaux (systèmes de messagerie, réseaux multimedia à commutation de paquets IP). Les services de l'offre NGIN permettent aux opérateurs de devenir des fournisseurs de communication et offrent une convergence de la voix et des données sur les appareils portables, fixes et IP. Aujourd'hui, Atos Origin possède six NGIN de référence chez un acteur mondial de la téléphonie mobile (Espagne, République Tchèque, Grèce, Pays-Bas, Allemagne et Irlande).

Industrie et Transports

Atos Origin lance une offre 'Intégrale', solution unique sur la prévision des problèmes et la réduction des temps d'attente sur les réseaux ferroviaires. Le Royaume-Uni en est un exemple:

- En 2009, Atos Origin a signé un contrat avec GoAhead (entreprise de transport ferroviaire et urbain - bus) portant sur la réservation de billet en ligne (AVANTIX WebTis). Atos Origin possède 100% de part de marché sur la vente de billets dans le train grâce à un renouvellement des contrats AVANTIX Mobile chez tous les opérateurs.
- Chez NetworkRail, un nouveau contrat portant sur un portail d'accès aux services extérieurs permet au Groupe de renforcer sa position d'acteur phare sur les systèmes critiques.

Depuis plus de 15 ans, Atos Origin a participé au développement de l'avionique pour l'A380, l'A400M ou plus récemment l'A350. L'expertise et le savoir-faire d'Atos Origin comprennent:

- Le Contrôle du Trafic Aérien, calculateur de communication entre l'air et le sol ;
- Le Système de Maintenance Centrale, calculateur donnant des informations aux pilotes et aux équipes de maintenance pour anticiper les interventions ;
- L'Unité de Contrôle et de Directive Aérienne (FCGU), commande de vol électrique ;
- L'Idefix, outil d'intégration NSS, outils de tests et de simulations ;
- L'ExamTool, outil de personnalisation de messages pour les pilotes et les compagnies aériennes.

De plus, Atos Origin est le partenaire privilégié d'Airbus sur le projet Topcased, qui concerne une plate-forme de développement pour systèmes critiques et embarqués en utilisant la technologie Open Source. La plate-forme est basée sur un modèle d'approche qui donne l'avantage durant la demande de maturation, lors de la simulation et la vérification, de détecter les incohérences très en amont du cycle de développement.

Grands évènements

En tant que Partenaire Informatique Mondial des Jeux Olympiques et Top Sponsor, Atos Origin intègre, gère et sécurise le vaste système d'informations relayant mondialement les évènements, les résultats et les informations sur les athlètes aux spectateurs et aux médias. Atos Origin a développé une compétence forte dans la gestion des évènements majeurs tels que les Jeux Olympiques d'été de 2004 à Athènes, les Jeux Olympiques d'hiver de 2006 à Turin, les Jeux Olympiques d'été de 2008 à Pékin, et les Jeux Olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. Le Groupe Atos Origin a reconduit son contrat pour les Jeux Olympiques d'été en 2012 à Londres.

Le contrat entre Atos Origin et le Comité International Olympique (CIO) est le plus grand contrat informatique jamais signé dans le monde du sport et a été récemment étendu afin de couvrir les Jeux Olympiques d'hiver de 2014 à Sotchi en Russie et les Jeux Olympiques d'été de 2016 à Rio au Brésil.

11.1.2 Les offres transverses

Le Groupe souhaite offrir une offre transsectorielle générant des volumes importants dans le but de se positionner en tant que leader régional. Le portefeuille comprend: la gestion de contenu (ECM), la gestion des tests et leur validation (TAM), la gestion et la modernisation des applications (A2M) et SAP. Ces offres ont représenté près du tiers des revenus de l'Intégration de Systèmes en 2009.

La gestion de contenu (ECM)

La gestion du contenu est le domaine du service informatique qui a la croissance attendue la plus forte : + 13 % [1] en taux de croissance annuel moyen jusqu'en 2012. La gestion de contenu comprend les technologies, les outils et méthodes utilisées pour enregistrer, gérer, stocker et restituer les contenus au sein de l'entreprise. Cela concerne des problématiques telles que la conformité, le travail collaboratif, les coûts et la communication. Atos Origin possède un effectif de 700 ingénieurs dédiés et travaille en étroite collaboration avec des partenaires tels que EMC-Documentum, IBM-Filenet, Microsoft-Sharepoint et OpenText. Dans ce domaine, Atos Origin a travaillé pour la Bibliothèque Nationale de France sur l'implémentation d'un système de gestion documentaire pour permettre la disponibilité à long terme des ouvrages électroniques. Atos Origin fournit aux instances olympiques un portail sécurisé contenant toutes les informations relatives aux activités durant les Jeux Olympiques.

Gestion des tests et validation (TAM)

Ce champ recouvre les tests et leur validation, qui peuvent représenter jusqu'à 30 % du budget d'un projet informatique. L'offre TAM permet la création d'un processus sécurisé et industrialisé pour passer du développement à la mise en production. C'est une solution de bout à bout puisqu'elle fait intervenir le Conseil, l'Intégration de Systèmes et l'Infogérance. Le Groupe détient de fortes références dans ce domaine telles qu'ING, Carrefour, Philips, France Telecom, E-Plus, les Jeux Olympiques de Pékin, etc.

(1) Source : cabinets d'analyse sectorielle Gartner et Ovum.

11 . Intégration de Systèmes

11.1 Description des activités
11.2 Réalisations majeures en Intégration de Systèmes en 2009

Gestion et modernisation des applications
À travers la solution A2M de tierce maintenance applicative étendue, le Groupe offre à ses clients :

- Une réduction immédiate des coûts : baisse rapide et visible du coût total de possession (TCO), de 50 % en moyenne ;
- L'innovation : modernisation des applications et mise à jour des technologies utilisées ;
- Un prix variable et transparent : le prix est lié à des résultats concrets et à la performance, mesurée par niveau de service (Service Level Agreement) ;
- La flexibilité sur la qualité de service selon son choix (service de base et extensions) ;
- Une amélioration de la qualité sur le long terme : augmentation mesurée de la maintenabilité applicative.

Les contrats signés en 2009 comprennent un renouvellement de mission chez Renault pour trois ans avec une extension de périmètre couvrant désormais l'intégration des domaines fonctionnels, l'organisation de la co-gouvernance et un élargissement du contrat de la maintenance applicative jusqu'à la gestion des développements applicatifs.

SAP Global
Atos Origin est confiant dans le fait que SAP, qui génère actuellement 10% du total des revenus des services informatiques, continuera à croître dans le futur. Afin de capter une part toujours plus importante de ce marché, Atos Origin a créé une ligne de service SAP intégrée mondialement. Cette ligne de services regroupe les équipes du pôle Intégration de Systèmes, la gestion des infrastructures mais aussi celles du pôle Conseil.

Atos Origin aide ses clients à augmenter la valeur de leurs investissements SAP en améliorant les performances de leurs processus tout en réduisant le coût de possession (TCO) de leurs systèmes. En s'appuyant sur ce pôle SAP, Atos Origin a construit un portefeuille mondial de services SAP et développé des équipes internationales tout en s'appuyant sur sa plate-forme de compétences indiennes et ses possibilités near-shore. Le Groupe possède environ 4 000 consultants SAP (y compris le savoir faire sur les solutions BusinessObject racheté par SAP) conseillant, gérant des applications et organisant des projets.

Le rachat de Covics a augmenté les équipes du Groupe d'une centaine de consultants en Chine. Atos Origin possède des références SAP dans la plupart de ses pays d'implantation hors Europe: ChemChina en Chine, PSA en Argentine, avec une demande forte de ses clients au Brésil.

Services d'assistance technique en Intégration de Systèmes
Les services d'assistance technique représentent 65% des revenus des activités de l'Intégration de Systèmes. Tout en développant les systèmes critiques et les offres transverses, le Groupe souhaite consolider sa position sur ces services d'assistance technique dans le monde des applicatifs en continuant d'accompagner ses clients dans leurs projets. Les services d'assistance techniques sont commercialisables car très similaires dans tous les secteurs. Les services applicatifs comprennent :

- Des services professionnels pour lesquels le Groupe fournit des ressources avec obligation de moyens ;
- Des solutions clés en main et réalisées sur mesure, qui s'adaptent aux besoins des clients. Le Groupe travaille en étroite collaboration avec une sélection de partenaires stratégiques afin de développer, implémenter et intégrer les technologies de pointe et les systèmes clés en main.

11.2 Réalisations majeures en Intégration de Systèmes en 2009

Le contexte économique actuel a poussé les DSI (Direction des Systèmes d'Information) des clients du Groupe à revoir leurs priorités. La réduction des coûts, la productivité et la flexibilité sont maintenant en tête de liste sans pour autant sacrifier la qualité. Ils en veulent "plus pour moins".

11.2.1 Globalisation

Atos Origin est organisé autour du concept de production distribuée. Les centres de développement et les équipes d'Intégration de Systèmes ont accès aux mêmes outils pour les sept principaux processus du métier d'intégrateur. Ces outils permettent aux équipes de comprendre les besoins métier de manière optimale, de concevoir et développer les applications, de gérer les changements de configurations et de conduire les tests efficacement.
Le gain global en efficacité sera obtenu dans l'Unité de Production Globale par la standardisation, l'usage de processus et d'outils similaires réutilisables et par des économies d'échelle. Il y a actuellement onze centres de production de l'offre Systèmes d'Information : Développement et Maintenance Java, .NET, Oracle, Mainframe, Marketing Interactive, EAI, Facturation pour les Télécom, Test, Application Management SAP, Montée de niveau SAP "Upgrade" (MOVE), Enterprise Infrastructure.

11.2.2 Industrialisation

L'industrialisation de la production est réalisée par :

- L'implémentation d'un ensemble de processus communs et intégrés ainsi que d'indicateurs dans tout le Groupe ;
- Un Centre de Services Partagés centralisé (CSP) pour les outils de conception et réalisation ;
- L'utilisation des méthodes de *Lean*, permettant de se concentrer sur la création de valeur pour le client et de se débarrasser des tâches non nécessaires. Atos Origin est l'un des pionniers dans l'utilisation des techniques *Lean* pour l'intégration des systèmes.

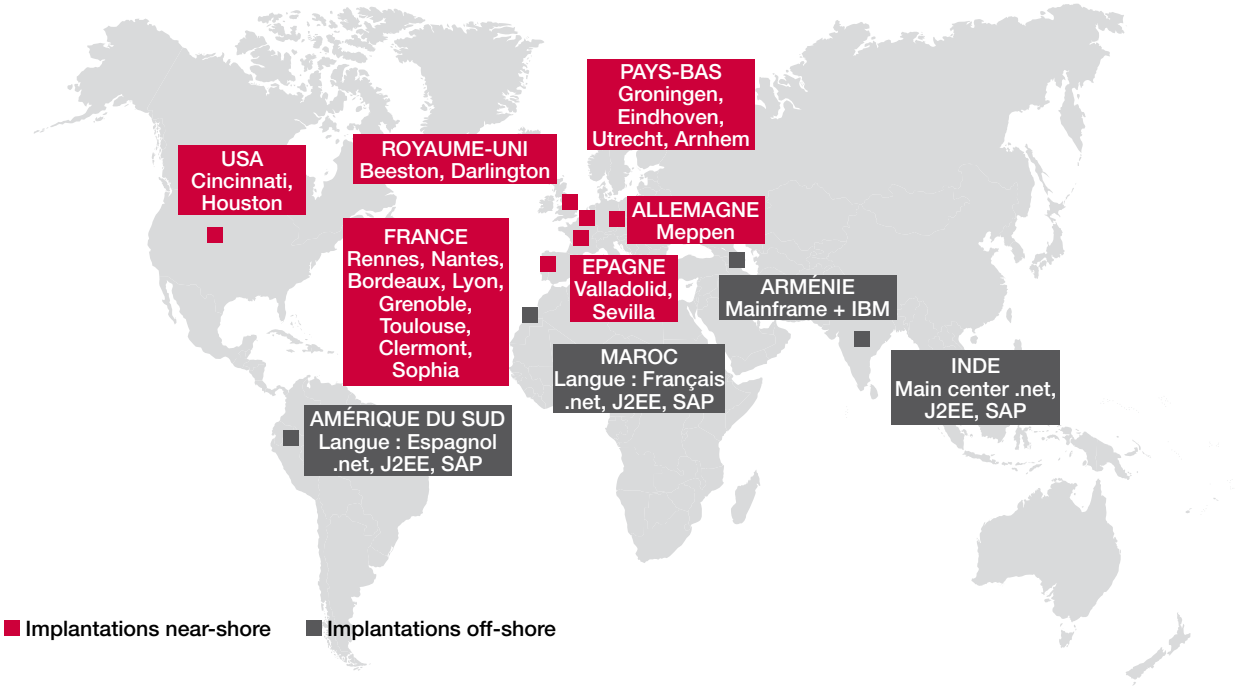
Grâce aux Processus de Production Globale standardisés, au Centre de Services Partagés centralisés, et à l'Unité de Production Globale, les clients du Groupe bénéficient :

- De mesures de productivité et de qualité standardisées, avec un engagement continu sur l'amélioration des résultats ;
- D'un prix en fonction du résultat (Points fonctionnels/ Unité d'œuvre) ;
- D'une entière transparence sur le prix et la qualité ;
- D'une capacité à travailler n'importe où en fonction de leurs besoins.

11.2.3 Off-shore et Global sourcing

Afin de rester compétitif, Atos Origin a dû étendre son implantation near-shore et off-shore. En 2009, Atos Origin a considérablement augmenté sa présence au Maroc et en Inde. Atos Origin continue de servir ses clients hispanophones depuis son site off-shore argentin.

La carte ci-dessous permet de localiser les implantations near-shore et off-shore du Groupe :



11.3 Perspectives

Malgré le contexte économique actuel et le lent retour à des conditions de marché normales, sans parler de croissance, Atos Origin reste confiant dans l'avenir de l'Intégration de Systèmes car leur utilisation évoluera fortement dans les années à venir, créant de nouvelles demandes parmi ses clients. L'objectif d'Atos Origin est donc de renforcer son positionnement en tant que partenaire mondial préféré en Intégration de Systèmes pour les systèmes critiques et en tant que leader régional sur les offres spécifiques. Dans le même temps, le Groupe continuera à fournir des prestations récurrentes, comme la gestion de parc applicatif. L'industrialisation et la mondialisation supporteront et contribueront grandement à l'évolution de son portefeuille.

En parallèle, Atos Origin développe une stratégie d'approche commerciale centrée sur les services Cloud. Le Groupe considère que le Cloud Computing fera bientôt partie intégrante de la stratégie générale de ses clients, et par conséquent il anticipe sa préparation afin d'offrir les services appropriés et de se différencier dans ce domaine. Sa position de leader en Europe sur les logiciels libres et ses capacités d'Infogérance sont des facteurs clé de succès.

12 . Infogérance

12.1 Description des activités 043
12.2 Portefeuille d'offres d'Infogérance 044
12.3 Perspectives 045

» Apporter aux clients un avantage concurrentiel dans leur métier et dans la gestion des systèmes informatiques

12.1 Description des activités

Un des points forts d'Atos Origin est son expertise dans la gestion et la transformation de l'exploitation informatique de ses clients. Ces services peuvent s'étendre à leurs systèmes d'information et de traitement de données, y compris les centres de calcul, les installations réseaux et bureautiques, les systèmes d'accès sécurisés, les applications, ainsi que la mise en œuvre de processus et d'outils leur permettant de bénéficier de technologies de pointe avec une flexibilité qui leur offre la possibilité d'obtenir un avantage concurrentiel dans leur activité.

Atos Origin est un leader de l'Infogérance en Europe et il est solidement implanté dans le reste du monde. Capable d'assurer la maintenance des infrastructures et des applications 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 au travers de son réseau mondial, le Groupe possède une expérience incontestée dans les programmes de déploiement de solutions complexes sur des sites multiples, notamment SAP, Oracle ou les applications de Gestion de la Relation Client.

Pour assurer une prestation de premier ordre, la ligne de services Infogérance s'appuie sur sa propre méthodologie de prestation de service continu (CSDM). Cette méthode, fondée sur la norme ITIL, garantit la cohérence des processus, des équipements et des organisations au niveau mondial. Il s'agit d'un aspect essentiel permettant à Atos Origin de guider ses clients tout au long du processus d'évaluation, de planification, de mise en œuvre, de transition et d'exécution avec un niveau constant de qualité.

En 2009, des programmes ont été lancés par l'équipe en charge de l'Infogérance au niveau mondial afin d'améliorer son efficience dans le cadre du Programme TOP. Ces programmes s'appliquent à l'ensemble des services et s'appuient sur :

- L'identification et le déploiement mondial des bonnes pratiques, aussi bien techniques que métiers ;
- La réduction de la consommation énergétique des centres de données [1] du Groupe ;
- Le développement de l'off-shore, au sein du modèle mondial, pour la fourniture de services ;
- Le déploiement du *Lean* management pour améliorer l'efficience perçue par le client.

L'une des actions majeures de 2009 fut la création de la ligne de Production Globale d'Infogérance, au sein de laquelle les équipes locales sont réunies en pôles de compétences mondiaux dans un modèle matriciel. Ceci permet d'offrir aux clients du Groupe des services partagés en garantissant l'efficacité technique et la proximité commerciale. Les bénéfices pour Atos Origin sont le développement d'outils mondiaux, un effet de levier des investissements ainsi qu'un développement et un partage des compétences.

La ligne de Production Globale d'Infogérance a également constitué un accélérateur pour le développement off-shore, qui a atteint 1 500 équivalents temps pleins fin 2009. Cette augmentation sera amplifiée en 2010 et soutenue par un nouveau modèle de répartition de la charge de travail entre on-shore et off-shore. Cette croissance s'est faite en prenant garde à son caractère durable. Un premier exemple est la sélection pour chaque domaine de deux localisations off-shore cibles. Un second est l'implémentation de projets *Lean* aussi bien off-shore qu'on-shore. Le déploiement de standards communs et le développement d'une culture de résolution des problèmes contribuent à une qualité et une efficacité homogène dans tout le Groupe.

Atos Origin a continué à collaborer avec des fournisseurs de premier rang tels qu'Intel, Microsoft, EMC, VMWare, Novell, SAP, FSC, Unisys, IBM, HP ou Sun afin d'offrir des innovations comme les infrastructures pour le Cloud Computing. Le partenariat conclu avec Microsoft sur leur produit BPOS s'est traduit par des résultats tangibles pour Atos Origin. Le Groupe a créé une nouvelle offre innovante rassemblant ses solutions de Cloud Computing (Atos Sphere) et a fortement développé les solutions déjà existantes: Identification, Sécurité, Management du risque et Poste de travail (Adaptive Workplace).

(1) "Centre de données" : traduction de l'anglais "datacenter"

12.2 Portefeuille d'offres d'Infogérance

Atos Origin est l'une des seules sociétés de services informatiques capable d'assurer en mode externalisé le conseil, le développement, et l'exploitation ("Design, Build and Operate") de tout type de solution informatique. Cela s'applique aux centres de données, aux réseaux, aux appareils de communication et peut même couvrir la bureautique ou la maintenance des applications.

Le Groupe s'est spécialisé dans la transformation des infrastructures informatiques et de l'organisation opérationnelle de ses clients afin d'améliorer leur productivité et leur performance métier. Les services d'Infogérance du Groupe s'appuient sur une organisation, des structures, des processus et des outils éprouvés et certifiés ISO 9001 et ISO 27001, afin de garantir à ses clients un service optimal et homogène au niveau mondial.

Les principaux services et offres d'Infogérance comprennent :

- **Le poste de travail évolutif (Adaptive Workplace)** : services de gestion des postes de travail et de support aux utilisateurs. Cette offre répond aux besoins des sociétés qui souhaitent s'adapter rapidement face aux changements qu'elles rencontrent dans leur métier grâce à des services de haute performance et à moindre coût. Les services d'Atos Origin comprennent les projets de transformation (Workplace Transformation) pour une amélioration constante et innovante de la gestion des postes de travail, et le support utilisateur multicanaux 24h/24, 7j/7 (Global Service Desk).

- **Les services pour les infrastructures Cloud** : partie intégrante de l'offre Atos Sphere, les services pour les infrastructures Cloud sont issus de l'expérience acquise dans les développements et la production de services à la demande. Ces services sont basés sur les infrastructures Cloud hébergées dans les centres de données d'Atos Origin. Les fonctions de sécurité avancées, l'un des avantages d'Atos Origin, sont intégrées dans ces services. Les services Cloud étant l'un des éléments clés du portefeuille d'offre Vertes, elles sont basées sur le principe de neutralité carbone.

- **Les services pour Mainframe** : l'Infogérance est très bien positionnée sur les mainframes: des offres fortes, une haute qualité de service issue du hub européen d'Essen et un historique de performances. Les avantages pour le client sont nombreux: économies, amélioration continue, souplesse accrue, investissements et risques réduits.

- **Les solutions d'infrastructures** : gestion des infrastructures et hébergement de services allant de la gestion à distance des infrastructures, l'hébergement sécurisé en centres de données jusqu'aux services à la demande. Comme les services Cloud sont clés pour l'Infogérance, ils sont également proposés comme offre séparée. La méthodologie éprouvée de consolidation et de virtualisation des serveurs et centres de données d'Atos Origin permet la standardisation des éléments informatiques et une facturation à l'utilisation.

- **Les hébergements d'applications** : l'objectif est de combiner une réduction du coût total de possession (TCO), la conformité réglementaire, la continuité des opérations et une amélioration continue de l'architecture applicative des clients. Atos Origin a déployé un modèle de croissance, unique, évolutif et flexible. La prestation de services a été standardisée mondialement, est conforme à la norme ITIL et a déployé un modèle de prestation continue de services (CSDM). Le portefeuille d'hébergement d'applications couvre la gestion des progiciels ERP, la gestion des applications collaboratives ainsi que des services mondiaux basés sur les technologies de SAP, Oracle et Microsoft. Les modèles de production s'étendent des solutions dédiées aux concepts souples à la demande (SaaS).

- **L'identification, la sécurité et la gestion des risques** : réduire les risques en intégrant des technologies de sécurité informatique ayant démontré leur efficacité. Afin de contrôler les risques propres à l'activité d'une société tout en améliorant son efficacité opérationnelle et réduisant ses coûts, cette offre vise à intégrer des solutions informatiques de sécurité au sein même des entités opérationnelles ou des infrastructures informatiques. Cette approche intégrée développée par Atos Origin a ainsi pour but de répondre aux exigences des utilisateurs en matière de sécurité informatique portant à la fois sur les processus, les technologies et les modes opératoires. Atos Origin s'appuie sur les partenariats avec trois fournisseurs majeurs en matière de sécurité informatique (Novell, EMC/RSA et Microsoft). Ces technologies de pointe éprouvées sont ainsi intégrées pour offrir des solutions qui assurent un niveau de sécurité conforme aux attentes des clients du Groupe.

- **Les Services de gestion d'infrastructures** : Atos Origin propose des services de gestion d'infrastructures qui s'adressent à tout type de clients que ce soit sur un mode de gestion global ou non. Atos Origin offre des services de Conseil Technique grâce à ses experts en matière de

gestion des systèmes informatiques, de sécurité ou d'informatique responsable. Le Groupe offre également des services d'assistance à la transformation (transformation dans le domaine des infrastructures sans externalisation) avec une attention toute particulière pour les projets de virtualisation de serveurs, de postes de travail et d'archivage.

Chaque solution offre un Retour sur Investissement mesurable qui, couplée avec d'autres offres du portefeuille du Groupe, peut dégager de plus amples améliorations de l'efficience, de la croissance et ce dans le respect du développement durable. Elles illustrent l'engagement du Groupe sur des solutions à retour financier rapide, telles que souhaitées par le marché dans un contexte difficile.

Atos Origin offre différents modèles d'engagement permettant une adaptation fine aux besoins de chaque entreprise. L'approche classique (qualité de service, contrat d'externalisation au forfait) est maintenant complétée par différents modèles tels que l'externalisation avec un paiement à l'utilisation ou à l'autre extrémité du spectre, une joint-venture avec le client.

Le succès des stratégies de Global Sourcing de la société repose essentiellement sur sa capacité à mettre en œuvre un service de dimension mondiale de qualité. De fait, le Groupe a mis en place un modèle mondial de prestation de services avec la création de centres de support en Inde, en Malaisie, en Pologne, au Surinam, au Maroc et au Brésil. L'ensemble des centres de Global Sourcing du Groupe affiche des degrés élevés de certification dans les normes ISO 9001:2000 et du modèle de maturité en capacité, Capacity Maturity Model (CMM et CMMI) du SEI.

12.3 Perspectives

Le Groupe prévoit pour 2010 une nouvelle année difficile due au ralentissement économique mais une amélioration est escomptée pour le second semestre. Les clients continueront à se concentrer sur la réduction des coûts, la souplesse et flexibilité provenant de modèles à valeur ajoutée. Le Groupe continuera à élargir le champ d'action de sa Ligne Globale de Production et son effort dans l'off-shore sera accru, en partant de la position acquise en 2009.

Dans les domaines des solutions pour infrastructures, de l'hébergement des applications et du poste de travail, Atos Origin prévoit une augmentation de la demande en mode Cloud Computing.

L'importance accordée à une sécurité forte et complète ne devrait pas être affectée par les conditions économiques. Le Groupe intensifie ses partenariats actuels, tels que celui avec Novell, afin d'assurer la croissance sur l'identification et la gestion des accès.

13 . Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS)

13.1 Description des activités 046
13.2 Les services de paiements 047
13.3 eCS, services en ligne aux Clients, Citoyens et Communautés 047
13.4 Capacités de traitement d'Atos Worldline – principaux chiffres 048
13.5 HTTS : Services Transactionnels de Haute Technologie, piliers du developpement d'Atos Worldline 048
13.6 Développements futurs 050

» Leader des services intégrés pour les transactions électroniques critiques

13.1 Description des activités

13.1.1 Une expertise unique

L'expertise d'Atos Origin sur les Services Transactionnels de Haute Technologie est principalement fondée sur une filiale spécialisée, Atos Worldline. Leader des services intégrés pour les transactions électroniques critiques, Atos Worldline est spécialisé dans trois domaines:

- Les **Services de paiement électronique** : émission, acquisition et traitement des paiements par terminal, carte ou non carte ;
- L'**eCS** (e Community Services) qui recouvre les services électroniques pour les Clients, Citoyens et les Communautés (solutions de e-commerce, messagerie, plate-forme Internet, numérisation, services d'archivage et de sécurité) ;
- **Les Marchés financiers** : règlement et livraison, compensation, courtage et gestion d'actifs.

Atos Worldline a acquis une position solide en sa qualité de professionnel européen partenaire des secteurs bancaires, télécoms, distribution, secteur public et santé.

13.1.2 Le traitement de milliards de transactions électroniques

Atos Worldline est leader dans le domaine des services intégrés pour les transactions électroniques à hauts facteurs critiques. La société offre de fortes capacités de traitement industriel permettant de gérer 15 milliards de transactions par an sur ses centres techniques sécurisés en Europe. Ces "datacenters" sont totalement interconnectés, fonctionnent 24h sur 24 et possèdent une capacité illimitée de traitement. L'engagement du Groupe à offrir à ses clients des services de très haute performance est formalisé par des engagements de qualité de service élevés et par la conformité aux standards ISO 9001.

Atos Worldline propose à ses clients une offre à valeur unique et les aide à se différencier par:

- Le haut niveau de performance de ses services ;
- Une optimisation de la productivité et des coûts par une consolidation des volumes principalement en Europe ;
- Des solutions personnalisées et un paiement à la transaction, en fonction des métriques liées au métier du client ;
- Des services à forte valeur ajoutée grâce à une focalisation sur la R&D ;
- Un modèle gagnant-gagnant permettant le partage des investissements et des revenus.

13.1.3 Un engagement d'innovation permanente

Atos Worldline est spécialisé dans la production de solutions et de services innovants afin d'aider ses clients à mettre en place leur stratégie et à relever leurs défis en termes de flexibilité et de concurrence au sein de l'économie actuelle. Tous les ans, Atos Worldline est récompensé par des prix en reconnaissance de son engagement dans la recherche et le développement de solutions de pointe. Les solutions primées recouvrent des domaines tels que les paiements mobiles, le paiement sécurisé sur télévision par IP, la Gestion de la Relation Client en ligne ou encore les solutions de dématérialisation.

13.2 Les services de paiements

Un leader européen dans les services de paiement

Fort d'une expérience de plus de 35 ans et d'une expertise approfondie dans le domaine des services de paiement à travers les principaux pays d'Europe, Atos Worldline fournit à ses clients des services personnalisés qui couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur des paiements, que ce soit pour anticiper au mieux les défis liés aux évolutions réglementaires ou pour optimiser leur performance opérationnelle dans les transactions électroniques.

13.2.1 Paiement/ Acquisition

Atos Worldline développe et opère des services d'acquisition sur mesure pour tous types de paiement. Par acquisition, est entendue : la mise à disposition des moyens d'acceptation des transactions de paiement, la collecte et le traitement des données électroniques constituant ces opérations de paiement. L'expertise d'Atos Worldline comprend :

- le traitement de l'acquisition des transactions électroniques de paiement y compris l'acquisition des paiements centralisés multi-pays (central acquiring) ;
- une licence commerciale d'acquisition pour Visa/ Mastercard en Europe ;
- la gestion des paiements à distance ;
- le développement de solutions de technologies de paiement ;
- des serveurs d'autorisation, de gestion de la collecte de données ;
- la gestion des centres d'appels, de la fraude et des réclamations ;
- les passerelles vers les réseaux monétiques internationaux ;
- la gestion des prélèvements et mandats SEPA ;
- le développement, la commercialisation, la location, l'installation de terminaux de paiements.

13.2.2 Paiement/ Emission

Atos Worldline développe et opère des solutions d'émission pour tous types de paiement. Par émission, on entend : le traitement et la gestion des transactions des porteurs de cartes. L'expertise d'Atos Worldline recouvre :

- les systèmes de gestion de porteurs et de gestion de cartes de débit, cartes de crédit, cartes d'entreprises ;
- les cartes prépayées, cartes co-brandées, cartes essence ;
- les serveurs d'autorisation;
- les centres d'appels et gestion de la fraude pour les porteurs de cartes, Card Stop;
- les solutions de paiement pour le commerce électronique (e-commerce): cartes virtuelles, comptes prépayés, 3D Secure ;
- les paiements mobile et paiements sans contact;
- les outils de gestion de la fraude temps réel.

13.2.3 Paiements interbancaires

Atos Worldline développe et propose des applications à forte valeur ajoutée dans le domaine des paiements interbancaires, des solutions de règlement de gros montants et de compensation, largement déployées en Europe et dans le monde.

13.3 eCS, services en ligne aux Clients, Citoyens et Communautés

Atos Worldline possède plus de trente années d'expérience et d'expertise dans le développement de services en ligne pour les Clients, les Citoyens et les Communautés. Ceci comprend le développement sur mesure de services de gestion de la relation client (CRM) intégrés à des services d'interaction électronique multicanaux (services Internet, mobile et vocaux).

Le self-service constitue une des caractéristiques de l'eCS très appréciée des clients, car il mobilise moins de ressources humaines tout en améliorant la satisfaction des utilisateurs finaux. Une seconde génération d'outils servant de nouveaux canaux d'interaction est sur le point d'être mise en œuvre, apportant une expérience utilisateur plus attrayante, à la fois fluide et cohérente. D'énormes quantités de données sont générées par les plates-formes d'e-commerce, les plates-formes communautaires, par les documents électroniques ainsi que par les systèmes de messageries. Le besoin d'archivage structuré de ces données devient crucial. Les solutions d'Atos Worldline aident les clients à optimiser la relation client avec leurs utilisateurs finaux grâce à une optimisation de l'ensemble des canaux de communication.

13.3.1 Processus du service client

Les services proposés dans ce domaine sont conçus pour aider les clients du Groupe à améliorer leur relation client, et par là même leur propre performance commerciale. Ils leurs permettent d'interagir avec leurs propres clients à travers différents canaux (services vocaux, téléphonie mobile, Internet…). Ils donnent aussi les moyens de retenir et de faire monter en gamme les clients les plus rentables, de même ils offrent la possibilité de collecter et d'analyser les informations sur les profils et les comportements des utilisateurs.

13.3.2 Messagerie

Les solutions de messagerie regroupent les systèmes centraux de courrier électronique pour les fournisseurs d'accès à Internet (FAI), les opérateurs de télécommunication ainsi que les canaux sécurisés de communication pour le public et les entreprises, en particulier pour les banques soumises à Bâle II. La messagerie permet la convergence des canaux vocaux et textuels et supporte l'utilisation de type "n'importe quand, n'importe où, avec n'importe quoi".

13.3.3 Plates-formes Internet

Les plates-formes Internet sont basées sur les systèmes de gestion du contenu Web 2.0 sur lesquels sont ajoutés des moteurs dédiés tels que des applications de commerce électronique ou des systèmes transactionnels. Afin de profiter du marché naissant de l'Internet mobile, les fonctionnalités de ces plates-formes ont été étendues aux appareils portables et garantissent ainsi une expérience utilisateur parfaite de l'Internet mobile avec l'ensemble des terminaux présents sur le marché.

13.3.4 Services de numérisation, de confiance et d'archivage

Ces services encouragent le passage de processus papier à des flux de documents électroniques (par exemple, les factures électroniques). Ils offrent une technologie de pointe en phase avec la législation européenne sur l'identification forte des utilisateurs et la signature électronique de type PKI [1]. La sauvegarde et de complexes processus d'archivage complètent la chaîne de la valeur de la numérisation. En tant que tiers de confiance et fournisseur externe de services, Atos Worldline offre à un coût optimisé ces services qui nécessitent une infrastructure hautement sécurisée, une expertise des processus et une certification régulière.

13.3.5 Services aux Marchés Financiers

L'expertise d'Atos Worldline dans les services aux marchés financiers couvre les activités des gérants de portefeuille, des banques privées, des courtiers et intermédiaires, des sociétés de bourse, des chambres de compensation, des organismes de place (CCP) et des dépositaires.

L'acquisition des activités d'Atos Euronext Market solutions dans le domaine des marchés de capitaux et de post trade en 2008 a considérablement étendu l'expertise d'Atos Worldline afin de lui permettre d'adresser les nouveaux défis du marché et d'offrir des solutions nouvelles pour couvrir l'ensemble du cycle de vie des valeurs mobilières, des fonds et des dérivés.

Grâce à sa connaissance approfondie de la dynamique du secteur financier et à sa maîtrise des solutions collaboratives, Atos Worldline a su exploiter sa capacité d'innovation en développant des solutions à forte valeur ajoutée sur la valeur d'usage, dans les domaines suivants :

- informations financières en temps réel ;
- solutions innovantes de négociation en ligne front to back ;
- solutions de compensation et de garantie pour titres, dérivés et solutions de CCP ;
- solutions de règlement/livraison et de tenue de comptes ;
- solutions de gestion d'actifs multi-supports.

13.4 Capacités de traitement d'Atos Worldline – principaux chiffres

Paiement	eCS	Marchés financiers
24 millions de transactions de cartes de débit et crédit	1,6 milliard d'appels (SVI et centres d'appels)	255 millions de positions soldées
477 000 terminaux		
374 millions de paiements à distance	59 millions de boîtes mail	250 millions de négociations
2 milliards de transactions d'acquisition		
30 millions de téléphones portables prépayés	45 millions de cartes de fidélité	400 milliards d'euros d'actifs garantis

13.5 HTTS : Services Transactionnels de Haute Technologie, piliers du développement d'Atos Worldline

HTTS est mis au cœur de la stratégie de croissance d'Atos Origin, se repositionnant autour de ses principaux domaines de différenciation. Afin d'apporter toujours plus de valeur ajoutée, la direction d'Atos Origin a en effet décidé d'accélérer le développement de ses activités de Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS), basées sur

(1) PKI : Private Key Infrastructure, système de gestion des clés publiques permettant d'installer des éléments de sécurité

les offres différenciantes et sur le modèle économique attractif et éprouvé d'Atos Worldline.

13.5.1 Le modèle HTTS : une autre approche du service informatique au service des clients

Comme mentionné précédemment, Atos Worldline a développé au fil des ans un portefeuille fort de compétences et d'activités différenciantes dans les domaines du paiement électronique, des services en ligne aux Clients, Citoyens, et Communautés, ainsi que des marchés financiers. Un des fondements de l'ambition de développement du Groupe repose sur l'historique de croissance solide et durable dans ces domaines.

De plus, le développement rentable d'Atos Worldline depuis plusieurs années est basé sur un modèle de production performant et un modèle de facturation novateur.

Le modèle de production se base sur trois différents types d'actifs :

- un **ensemble de composants logiciels** – briques de construction génériques- communes à plusieurs services et applications, indépendant du secteur d'activité : gestion de comptes et de cartes, infrastructures de messagerie, authentification forte, archivage, moteur de règles, publication… L'une des caractéristiques essentielles de ces briques est d'avoir été conçue avec la même architecture et un même cadre de développement, permettant ainsi une interopérabilité et un assemblage simplifiés, propre à faciliter la création des applications plus complexes ;
- une **bibliothèque de connaissances** métier concentrant l'expertise marché accumulée par le Groupe pendant des années de collaboration avec ses clients. Ces connaissances, développées à partir de l'ensemble des composants logiciels cités précédemment, sont réutilisées et enrichies pour répondre aux exigences des clients et aux attentes du marché dans les différentes zones géographiques. Schémas d'utilisation des cartes de paiement, gestion des commissions, publication sur Internet mobile, gestion de publication Rich Media, sites de commerce électronique,… sont quelques exemples de l'expertise métier d'Atos Worldline ;
- des **moyens de production industriels**, essentiels à l'efficacité du modèle de production de services intégrés de HTTS. Les moyens de production sont déterminés par le travail de définition d'une architecture optimale de production. Par moyens de production, on comprend des "datacenters" de dernière génération et dédiés, des services d'assistance associés, des environnements de traitement compatibles PCI et tous les services de sécurité et d'archivage. Ces environnements ont été conçus par les équipes techniques d'Atos Worldline afin d'obtenir une architecture optimisée pour le traitement sécurisé, étendu et conforme pour de grands volumes de transactions. Une autre spécificité de ce modèle de production réside dans l'influence forte des contraintes d'exploitation sur la conception des logiciels, afin que les applications soient opérées avec efficacité et au meilleur coût dans une approche "Build to Run" spécifique au modèle économique de HTTS.

Les composantes clés du modèle de production ont été conçues pour pouvoir être combinées afin de répondre aux différents besoins des clients, mais aussi pour pouvoir leur fournir des services additionnels et innovants.

Fort de ce modèle de production unique, Atos Worldline a également développé un modèle de facturation spécifique. Ce dernier est basé sur des métriques liées à l'évaluation de l'activité du client et de la performance des services. Ceci permet à Atos Worldline de tisser un partenariat fort et de longue durée avec ses clients. Atos Worldline adapte sa facturation en fonction des volumes traités, reflet du succès des services opérés. Il y a ainsi un partage des risques et des bénéfices, auxquels s'ajoute la capacité d'offrir la mise en œuvre de nouveaux services à coûts maîtrisés. De fait, ce modèle de facturation incite le Groupe à aligner étroitement ses services et la collaboration de ses équipes avec les attentes du client, pour accroître la valeur et la qualité des services rendus à l'utilisateur final. Ainsi l'expérience utilisateur s'enrichit et de plus en plus de volumes sont générés chaque jour.

En résumé, le modèle HTTS, fondé non seulement sur un modèle de production industrielle et néanmoins flexible, mais aussi sur un modèle de facturation lié à la mise en place d'un partenariat gagnant-gagnant, est une **autre approche de l'informatique au service des clients du Groupe**.

Il s'appuie sur :

- une maîtrise totale de la conception et de l'architecture des applications ainsi que des services fournis ;
- l'exploitation des services au sein de "datacenters" contrôlés, mutualisés et créés par la société ;
- une emphase forte sur un développement initial structuré et unique, mais réutilisable pour de multiples services aux clients ;
- une facturation dépendante d'indicateurs pertinents au regard du succès des clients ;
- un ensemble d'engagements alignés avec le succès partagé des services fournis.

13.5.2 Déploiement de HTTS

Convaincu par le potentiel de croissance du modèle HTTS, le Groupe a annoncé de fortes ambitions de croissance lors de la Journée Investisseurs du 12 juin 2009. Outre le développement organique d'Atos Worldline sur ses implantations géographiques actuelles (Belgique, France et Allemagne), l'ambition de développement de HTTS – doublement du chiffre d'affaires des activités HTTS de manière organique d'ici 2013 – est basée sur le déploiement du modèle à travers toutes les implantations du Groupe où Atos Worldline n'est pas présent aujourd'hui, en s'appuyant sur une relation client construite de longue date par les équipes locales d'Atos Origin. Ce déploiement s'assure aussi des compétences et activités locales, dans les paiements et au-delà, proches du modèle économique unique de HTTS et développées jusqu'à présent en dehors du leadership industriel d'Atos Worldline.

Depuis juin 2009, plusieurs chantiers ont été entrepris et les bases du déploiement de l'offre et du modèle économique HTTS dans les autres pays ont été mises en place.

Dans toutes les zones géographiques prioritaires (tous les pays européens majeurs et l'Asie Pacifique), une équipe responsable du développement de HTTS a été identifiée et mobilisée. Dans le même temps, au sein d'Atos Worldline, le support a été structuré et les ressources mises en place pour aider toutes les zones géographiques dans leur effort de développement de HTTS. Au niveau du Groupe, les aspects de gouvernance ont été traités pour assurer un effort conjoint des équipes d'Atos Worldline et des équipes locales, dans le déploiement en commun de cette stratégie.

Avec le soutien des experts en développement commercial d'Atos Worldline, chaque zone géographique d'Atos Origin, prioritaire pour le développement de HTTS, a défini des offres et des marchés de développement cibles, en fonction de ses compétences locales et de son portefeuille actuel d'activités HTTS. Cette approche, adaptée aux atouts de chaque activité d'Atos Origin, a été choisie pour s'assurer un effet de levier fort auprès des clients existants et des entités dans les pays, ouvrant ainsi la voie à un développement accéléré dès les premiers succès locaux.

Au-delà de la mise en place des bases de fonctionnement, critique pour le futur succès du déploiement du modèle HTTS, l'ensemble des équipes des pays a entrepris des démarches commerciales actives et a présenté au marché les avantages de cette nouvelle approche du service informatique au service des clients.

13.6 Développements futurs

Anticiper les grands changements dans les technologies et l'innovation

Depuis plus de trente ans, Atos Worldline inscrit l'innovation au cœur de son organisation et a, de ce fait, poursuivi une stratégie forte d'anticipation des nouvelles technologies et de leurs usages. Le "Worldline Innovation Network" (WIN) abrite les projets innovants, les nouvelles approches, le partage des connaissances et "*l'intrapreneuriat*". Les innovations sont reconnues et mises en valeur en interne grâce à des Trophées de l'Innovation annuels.

Grâce à une politique d'investissements soutenue dans le domaine de la R&D, Atos Worldline a su démontrer sa capacité à proposer à ses clients des solutions et des plates-formes à la pointe de la technologie. Atos Worldline s'investit particulièrement dans la veille technologique et le développement de phases pilotes pour mener des projets innovants avec ses clients.

Atos Worldline développe sa recherche dans les domaines relatifs à la gestion des transactions de grands volumes, se focalisant sur les domaines qui vont des technologies avancées pour la sécurité, aux prochaines générations de réseaux, en passant par les interfaces homme-machine, les applications Internet complexes, la téléphonie mobile et le sans contact, les services à distance, les terminaux et architectures de paiements, le machine learning (ou apprentissage automatique), la voix sur IP (Voice Over IP), les circuits intégrés spécialisés ou encore le traitement du langage naturel, les réseaux sociaux, la gestion de l'identité numérique et enfin le traitement des contenus multimédia.

Ses unités de développement d'offres permettent à Atos Worldline d'optimiser les résultats obtenus dans ses structures de recherche et de mettre en application des solutions et des plates-formes de nouvelle génération basées sur une architecture technique étendue, à l'épreuve du futur, grâce à une combinaison unique des approches SOA (Service Oriented Architecture), OOP (Approche Objet) et MDA (Architecture Orientée Modèle).

14 . BPO Médical

BPO Médical est une offre de services d'Atos Origin qui conjugue à la fois le Conseil, l'Intégration de Systèmes, l'Infogérance avec les activités de services médicaux.

La société possède une forte expérience acquise au cours des dix dernières années dans la fourniture de services informatiques et d'externalisation pour les programmes de services médicaux comprenant: l'amélioration de l'efficacité, la fourniture de services de santé spécialisés, l'hébergement d'infrastructures bureautiques, le développement d'applications, la gestion des soins de première ligne proposés aux patients, la médecine du travail et les bilans médicaux pour personnes handicapées. Grâce à des équipes de qualité réunissant des consultants métiers et en informatique ainsi que des professionnels de santé, Atos Origin propose des solutions de services médicaux avancées qui participent ainsi à la pratique des soins.

Les services de BPO Médical sont une pièce centrale de l'approche "priorité au patient" adoptée dans le cadre du programme de transformation des services de santé au Royaume-Uni. L'investissement du Groupe depuis plus de dix ans dans l'établissement d'un modèle de services fiables et de grande qualité basée sur la méthodologie ITIL, permet une fourniture efficace et constante des services. Les activités de BPO Médical offrent la possibilité aux patients de bénéficier d'un plus large choix de services et d'un accès étendu au National Health Services (NHS - santé publique britannique), grâce au programme "Choose and Book" (choisir et réserver). Ainsi, depuis son lancement, près de 20 millions de prises de rendez-vous ont été enregistrées.

De plus, le Groupe est chargé de définir les facteurs pour un changement durable du NHS et est responsable du développement et de la communication de la stratégie, de la mise en place d'une nouvelle structure permettant une meilleure efficacité et une qualité accrue.

BPO Médical est le leader dans le domaine de la médecine du travail, couvrant environ 780 000 employés. Les clients du Groupe sont des entreprises comme Rolls Royce, BP, ainsi que les ministères anglais de la Santé, de la Justice, et du Travail et de la Retraite. Un exemple du succès du Groupe dans ce domaine fut le support apporté par Atos Origin BPO Médical au Royal Mail Group, qui s'est vu attribué le *Example of Excellence 2009*.

BPO Médical est ainsi l'unique fournisseur de bilans médicaux pour personnes handicapées grâce au contrat avec le ministère britannique du travail (Department for Work and Pensions). Les équipes Atos Origin traitent ainsi plus de 17 000 bilans médicaux par semaine.

Fort d'une équipe de plus de 2 900 personnes, BPO Médical gère aussi un hôpital de médecine générale et deux centres "*Walk-in*" pour le compte du NHS.

15 . Stratégie sectorielle

15.1 Secteur Public et Santé 052
15.2 Énergie et Services Publics (Utilities) 053
15.3 Services Financiers 054
15.4 Télécommunications et Médias 055
15.5 Industrie, Distribution et Transports 056

Grâce au programme GAMA, Atos Origin se développera en s'appuyant de plus en plus sur une démarche sectorielle avec des offres internationales homogènes, une approche Marché complète et une gestion commerciale fortement coordonnée. Cette partie résume les positionnements clé du Groupe et ses axes de développement.

15.1 Secteur Public et Santé

15.1.1 Tendances dans le Secteur Public et la Santé

2009 fut une année stable en termes de croissance mais mouvementée pour les organisations publiques :

- Les gouvernements ont dû aider leurs institutions financières en difficulté ;
- Le recentrage sur leur cœur de métier induit une réduction de la taille des administrations et un pilotage plus fort par l'innovation ;
- Des programmes de réduction budgétaire sont en cours d'élaboration. Ils vont conduire à de nouveaux modèles économiques, entre l'administration et ses prestataires informatiques.

Nous vivons dans un monde en changement permanent et le secteur public doit aussi relever les défis de ces changements. Le bon fonctionnement du secteur public dépendra de sa capacité à anticiper les nouveaux besoins suffisamment tôt et de sa capacité à effectuer les adaptations nécessaires. La complexité de ses systèmes informatiques et de son organisation constitue le principal problème auquel est confronté le secteur public pour réagir rapidement.

Enfin, le rôle de l'Union Européenne est de plus en plus visible et important. Le traité de Lisbonne donne davantage de moyens au Parlement Européen et définit ses nouvelles missions avec cinq points d'action majeurs qui se traduiront ensuite sur le comportement des États Membres :

- être mieux équipé pour traiter les problèmes d'aujourd'hui ;
- avoir plus de pouvoir dans le façonnement de l'Europe ;
- contrôler de façon plus ferme le budget européen ;
- avoir une plus grande voix au chapitre sur le choix des dirigeants de l'Union Européenne ;
- donner la parole au citoyen européen.

Ce rôle accru de l'Europe aura un fort impact sur les systèmes informatiques nationaux.

15.1.2 Le positionnement d'Atos Origin sur le Secteur Public et la Santé

28 % du chiffre d'affaires du Groupe provient des organisations publiques (gouvernements centraux et locaux, santé, éducation et défense). En Europe, Atos Origin est bien implanté sur ce secteur avec ses activités de Conseil, d'Intégration de Systèmes et d'Infogérance. Sa présence dans les différents pays n'est certes pas totalement homogène, mais lui donne une base solide pour poursuivre son développement.

Pour les gouvernements et administrations centrales, Atos Origin se concentre sur l'externalisation des infrastructures et des applications ; le Groupe est l'un des principaux fournisseurs de services informatiques des ministères français, espagnol, britannique et néerlandais. Pour les administrations locales, Atos Origin se concentre sur les sujets d'e-gouvernement. Une solution développée par Atos Consulting, utilisée dans plusieurs municipalités, permet par exemple aux citoyens de s'informer sur les lois et la législation et de communiquer avec leurs administrations locales.

Dans l'Education, Atos Origin se concentre sur la mise en place et la gestion d'information pour étudiants et a introduit le terme "Olympic learning".

Dans la Défense, Atos Origin applique "le mode de travail de la Défense" (partenariat imbriqué) et se concentre sur les sujets ayant trait à l'OTAN tels que le programme "Network Enabled Capabilities and Security" du ministère de la Défense britannique.

Dans la Santé, Atos Origin se concentre sur l'externalisation de processus métiers, notamment dans la médecine du travail de l'administration anglaise (BPO Médical), les centres de services de soins partagés et le pilotage efficace des processus support.

15.1.3 Perspectives

Alors que les organisations publiques font face à d'importantes réductions budgétaires. Atos Origin vise une croissance au-dessus de la moyenne du marché basée sur sa position actuelle, sa possibilité de s'appuyer sur ses solutions de processus support (tels que l'Infogérance et l'Intégration de Systèmes) en reconnaissant et en utilisant l'influence de l'Union Européenne. Les

domaines d'expertise sectorielle qui profitent de cette croissance sont :

- La gestion des citoyens grâce aux solutions d'e-gouvernement ;
- Les partenariats public-privé ;
- La gouvernance et le contrôle des risques pour les ministères et la Santé ;
- Les nouvelles opportunités d'Infogérance pour les systèmes informatiques traditionnels, et de BPO pour des sujets comme le contrôle fiscal, la délivrance de permis, ou l'automatisation de l'obtention des aides sociales.

15.2 Énergie et Services Publics (*Utilities*)

15.2.1 Tendances du secteur Energie et Services Publics (*Utilities*)

2009 a été marquée par divers niveaux et formes de déréglementation. Les services aux collectivités suivent quelques grandes caractéristiques communes à tous les pays :

- Une attention soutenue à la satisfaction client et à la gestion de la relation client ;
- Une prise en compte des impacts des nouvelles normes ;
- Les réglementations de la qualité de services aux consommateurs, l'efficacité des actifs et infrastructures et les effets des nouvelles lois nationales.

L'émergence de nouveaux modes de production (photovoltaïques, éolien, etc.) et de consommation "Intelligente" (automobile, gestion dynamique au niveau domestique etc.) vont contraindre les opérateurs de transport et de distribution d'électricité à adapter leurs infrastructures et les systèmes de pilotages associés (grilles "intelligentes" et systèmes de contrôle de commande en particulier). Ceux-ci devront également être en mesure de gérer la production énergétique par les consommateurs finaux.

Par ailleurs, les fournisseurs de gaz et de pétrole visent désormais des lieux plus reculés et plus instables. Dans le même temps, divers problèmes se posent à eux :

- Le coût élevé du travail et du pétrole ;
- Les pressions pour plus d'écologie ;
- L'utilisation d'une part croissante d'énergies renouvelables ;
- L'instabilité politique ;
- Le souci de sécurisation des approvisionnements et l'augmentation de la demande des pays en voie de développement.

Ces mutations entraîneront une attention continue de la part des acteurs de ce secteur sur l'efficience opérationnelle et sur la gestion de la performance dans un souci de productivité. Cependant, ces actions doivent être menées dans un contexte d'intensification de la concurrence et d'instabilité des prix.
Les petits consommateurs se concentrent sur une amélioration de la gestion de leurs dépenses ayant pour cause la crainte d'une hausse des prix durable. A contrario, les grands consommateurs (entreprises) cherchent à accéder au marché de gros afin de mieux gérer les risques liés aux variations des prix énergétiques.

15.2.2 Le positionnement d'Atos Origin sur le secteur Énergie et Services Publics (*Utilities*)

En Europe continentale, Atos Origin détient une part de marché supérieure à 10 %, et est le 6e fournisseur de services dans ce secteur. 10 % du chiffre d'affaires du Groupe proviennent en effet du secteur Energie et *Utilities*. Fort de plus de 2 000 experts au sein de Centres d'Excellence partout dans le monde, Atos Origin offre des solutions sur le marché international, couvrant entièrement la chaîne de valeur. Atos Origin développe et maintient les principaux hubs de gaz en Europe et est en charge des systèmes de contrôle et de commande de toutes les centrales nucléaires françaises et de quelques unes à l'étranger.

Atos Origin est un partenaire majeur de la plupart des grandes entreprises d'Energie et *Utilities* comme EDF, GDF/Suez, Schlumberger, Endesa, Repsol, Total, Nuon, Vattenfall, Petrobras, Shell…

En plus des services informatiques que l'on peut attendre de l'un des principaux acteurs mondiaux, Atos Origin possède des solutions spécifiques au secteur Energie et *Utilities* telles que la gestion des compteurs intelligents, la gestion opérationnelle des centrales nucléaires, la gestion des équipes sur le terrain et le "Champ pétrolier du futur - *Digital Oilfield of the Future*".

15.2.3 Perspectives

La hausse des dépenses informatiques du secteur Energie et *Utilities* devant être l'une des plus fortes du marché et étant donné l'excellente position d'Atos Origin chez un grand nombre de grands groupes internationaux, l'ambition du Groupe pour 2010 est de se situer au-dessus de la croissance du marché. En termes de services informatiques, le Groupe se focalisera encore plus sur la satisfaction client, l'efficience opérationnelle, les réseaux de transport et distribution ''smart grid'', les énergies alternatives et de faire de la mobilité stratégique une réalité. En plus de sa forte implantation en Europe, Atos Origin continuera de se développer en Asie Pacifique et sur le continent américain.

15.3 Services Financiers

15.3.1 Tendances dans le secteur des Services Financiers

La crise a fortement affecté les institutions financières :

- la demande et la disponibilité de crédit se sont effondrées ;
- la dépréciation des actifs a dépassé les 3 000 milliards de dollars mondialement ;
- la capitalisation des institutions financières sur le marché a chuté de 5 000 milliards de dollars.

Alors que le coût du risque a augmenté, les instances de régulations ont créé de nouvelles réglementations plus contraignantes visant à accroître la transparence des institutions financières. De plus, la demande et le besoin de produits innovants mettent les marges sous pression (sites de comparaison par exemple). L'émergence de la banque à distance (mobile, Internet), la mise en place du Single Euro Payment Area (SEPA) ainsi que de la directive concernant les marchés d'instruments financiers (MiFID) abaissent la barrière d'entrée sur le marché pour les nouveaux entrants.

En conséquence, les institutions financières (banques et assurances) concentrent leurs investissements dans l'amélioration de la gestion du risque et de la conformité, l'amélioration de la relation client et de sa fidélité ; une attention soutenue est donnée à une meilleure intégration de leurs acquisitions passées et de leurs entités locales, à l'optimisation et la consolidation de leurs back-office ainsi qu'à la modernisation de leurs systèmes informatiques critiques.

15.3.2 Le positionnement d'Atos Origin vis-à-vis des institutions financières

En Europe, Atos Origin est le premier fournisseur d'infogérance et le 8e fournisseur de services informatiques aux institutions financières. Avec 8 000 experts en processus et technologies pour les services financiers, les banques et assurances génèrent plus de 22 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Atos Origin gère pour les institutions financières:

- les plates-formes de règlements interbancaires (RBTR) et le traitement de 255 millions de positions par an ;
- 477 000 terminaux de paiement et plus de 2 milliards de transactions de paiement par an ;
- les règlements et livraisons pour les principaux marchés de titres et de dérivés européens ;
- des systèmes traitant 400 milliards d'euros d'actifs.

Dans la banque, Atos Origin est présent principalement dans deux métiers, la banque de détail et la banque d'investissement. Le Groupe est un fournisseur majeur de services informatiques aux grandes banques européennes comme BNP Paribas, ING, Standard Chartered Bank, Fortis, Crédit Agricole, Commerzbank, Société Générale, Banco Santander, Dexia, La Banque Postale, LCH Clearnet, etc. Dans l'assurance, le Groupe a renforcé sa position avec des clients majeurs tels que Achmea, Manulife, Mass Mutual, UVIT, NFUM et Capita et Willis.

Au delà de l'Infogérance, Atos Origin fournit des services intégrés et à forte valeur ajoutée apportant des innovations, des changements profonds et des impacts forts sur l'activité des banques dans des domaines tels que : le développement de modèles opérationnels cible, des solutions d'implémentation et d'intégration des processus/fonctions de cœur de métier tels que les services électroniques aux consommateurs pour la banque et l'assurance, les services de paiement par carte, la sécurisation de l'information. Le Groupe fournit aussi des services pour les processus métier, les applications et les plates-formes informatiques.

15.3.3 Perspectives

Les institutions financières continuant de réduire leurs investissements informatiques, Atos Origin vise un développement basé sur une expertise générique dans l'externalisation informatique et cinq axes verticaux d'expertises ciblées pour fournir des solutions innovantes répondant aux défis de ses clients:

- **Gestion des clients** : différentiation, protection et développement de la base clients grâce à des services électroniques et des plates-formes multicanaux pour les banques et assurances ;
- **Excellence opérationnelle** : définition de nouveaux standards coûts/revenus grâce à l'utilisation de systèmes de pointe en banque et en assurance ainsi que l'utilisation de processus de *Lean* ;
- **Risque et conformité** : augmentation de la transparence financière et du respect des exigences de conformité par de puissants outils de gestion de risque, en phase avec les normes Solvency II ; amélioration des contrôles par l'utilisation de techniques de gestion de contenu plus performant (ECM) et par une sécurisation accrue de l'information ;
- **BPO (Business Process Outsourcing)** : améliorer les services aux clients et permettre des économies par l'externalisation des processus et fonctions transverses. Les offres couvrent le paiement par carte, le risque crédit, les processus du back office assurance ;
- **Solutions et infrastructures financières** : améliorer l'efficience métier avec des solutions flexibles et robustes (règlement et livraison, gestion d'actifs), ou avec des solutions de back-office de courtage de titres.

15.4 Télécommunications et Médias

15.4.1 Tendances dans le secteur des Télécommunications et Médias

2009 fut une année difficile pour les fournisseurs de services de télécommunication ; le Groupe a identifié quatre tendances fortes :

- L'usage du mobile a continué de progresser, entraînant une demande croissante de capacités réseaux ;
- Le revenu moyen par utilisateur (ARPU) est resté toutefois stable, obligeant les opérateurs à une focalisation accrue sur les services à valeur ajoutée pour compenser la baisse continue des revenus des communications vocales ;
- La consolidation des fournisseurs de services télécoms s'est poursuivie ;
- La mondialisation des activités (massification) pour réduire les coûts de production grâce aux économies d'échelle obtenues s'est également accentuée.

La conjonction d'un revenu moyen par utilisateur stable et d'un besoin en capacités réseau en hausse met la marge sous pression. En outre, de plus en plus d'applications (y compris les applications de télécommunication comme la voix) passent à un modèle basé sur Internet. Ceci augmente les attentes des usagers en termes de fiabilité dans la connectivité de base et dans les infrastructures de communication et leur capacité d'accéder à des services de données, partout et n'importe quand. Les axes de différentiation des fournisseurs de services de télécommunications se situent de plus en plus hors du cœur des capacités réseau et vers la fourniture des appareils/applications pour l'utilisateur final. L'émergence de l'ensemble des modèles économiques et de solutions techniques de masse pour la connectivité de base et des services de télécommunications à faibles coûts abaissent les barrières à l'entrée des nouveaux entrants.

En conséquence, les fournisseurs de services de télécommunications concentrent leurs investissements sur l'augmentation de leurs capacités réseau et sur le déploiement de composants réseau de nouvelle génération leur permettant une différentiation future, une rationalisation et une consolidation de leurs activités (particulièrement entre les pays).

15.4.2 Le positionnement d'Atos Origin sur le secteur des Télécommunications et Média

En Europe de l'Ouest, Atos Origin est l'un des trois premiers fournisseurs de services d'externalisation et l'un des cinq plus grands fournisseurs de services informatiques aux opérateurs de télécommunication et Média. Avec plus de 4 000 experts en processus et technologies de télécommunication, Atos Origin génère environ 14 % de ses revenus chez les grands acteurs du secteur.

Dans les télécommunications, Atos Origin se focalise principalement sur les fournisseurs de services mobiles type GSM, de téléphonie fixe et d'Internet et est un fournisseur majeur de services informatiques aux grandes entreprises européennes comme France Telecom, Vodafone ou KPN.

Outre l'Infogérance, Atos Origin offre aux fournisseurs de services Télécommunications des services d'Intégration de Systèmes à forte valeur ajoutée tels que les déploiements d'infrastructures (par exemple, les réseaux intelligents de nouvelle génération ou les systèmes de paiements en ligne), les déploiements de système de gestion (activations des clients et facturations pré ou post-payé) ou les mises en œuvre d'applications d'entreprises (systèmes financiers et comptables, systèmes RH - Ressources Humaines, CRM - relation client).

Atos Origin se concentre particulièrement sur les services en mode BPO en proposant par exemple des solutions économiques et efficaces pour les processus métier tels que la gestion des coupons prépayés ou la gestion de boîtes de messageries électroniques.

15.4.3 Perspectives

Le Groupe estime que les fournisseurs de services de télécommunications d'Europe de l'Ouest poursuivront la réduction de leurs investissements informatiques ; Atos Origin souhaite accompagner ce marché grâce à une expertise transverse comme l'externalisation informatique (Infogérance et Tierce Maintenance Applicative) accompagnée de trois axes d'expertise sectorielle:

- Excellence opérationnelle autour des métiers vitaux comme la facturation et la relation client ;
- Excellence dans le déploiement des applications OSS (infrastructures), BSS (gestion/ facturation) et CRM (relation client) de nouvelle génération ;
- BPO pour les processus métier standardisés.

15.5 Industrie, Distribution et Transports

15.5.1 Tendances dans le secteur Industrie, Distribution et Transports

De même que le secteur bancaire, l'Industrie, la Grande Distribution et les Transports furent particulièrement affectés par la crise de 2009. Suite à la chute de la demande, la production et les approvisionnements furent durement touchés, certains allant jusqu'à l'arrêt. Les industries manufacturières se focalisaient sur leur survie, en réduisant drastiquement leurs investissements mais aussi leurs coûts fixes lorsque cela était possible. Dans le même temps, un grand nombre d'entreprises ont profité de 2009 pour perfectionner leur mise en œuvre du développement durable, leur efficience opérationnelle et leur relation client.

Même dans l'éventualité d'un scénario de reprise en 2010, les industriels, distributeurs et entreprises de transport continueront de faire "plus avec moins", capitalisant sur les innovations et les efficiences acquises durant la crise et les utilisant comme vecteur d'une croissance pérenne pendant la reprise. Les objectifs fondamentaux que sont la profitabilité et la croissance prévaudront. Bien qu'étant centrées sur le contrôle des coûts, la gestion de la trésorerie et le maintien de la fidélité client, les entreprises du secteur se pencheront de nouveau sur la croissance de leur chiffre d'affaires et chercheront à regagner des parts de marché. Les industriels commenceront à réinvestir et innover avec pour objectif de gagner de nouveaux clients, développer de nouveaux marchés, de nouveaux produits et services plus durables et de meilleure qualité.

15.5.2 Le positionnement d'Atos Origin sur les secteurs de l'Industrie, de la Distribution et des Transports

25 % du chiffre d'affaires d'Atos Origin provient de l'industrie (Automobile, Aérospatiale, High-Tech, Chimie, Pharmacie, Biens de grande consommation), de la distribution (commerce de gros compris) et des transports. Ces secteurs représentent le plus vaste marché potentiel en termes de services informatiques, mais connaissent des taux de croissance modérés.

Prenant en compte les contextes économiques et environnementaux, Atos Origin a accompagné ses clients Industrie, Distribution et Transports dans la poursuite de leurs objectifs, survie et réduction de coûts. Le Groupe leur a ainsi permis une amélioration de leur performance opérationnelle et de la fidélité de leurs clients, en :

- Fournissant une évaluation très rapide de la valeur de leurs activités, afin d'identifier, de développer et de donner la priorité à des initiatives créatrices de valeur commerciale immédiate ;
- Proposant des solutions d'approvisionnement innovantes pour permettre à ses clients de réduire ou éliminer les coûts fixes et les dépenses vitales, les transformant en services payés à l'utilisation et en fonction de leur qualité ;
- Permettant à ses clients d'améliorer leur expertise, leur capacité de production et de planification dans leurs fonctions critiques que sont la gestion mondiale de la chaîne d'approvisionnements, l'excellence dans les opérations et la production, l'innovation des produits et des services ainsi que la loyauté de leurs clients et les "effets marque".

Afin de maintenir et d'étendre le leadership d'Atos Origin dans le secteur Industrie, le Groupe s'est employé en 2009 à améliorer son expertise dans des domaines clés qui sont aussi porteurs de valeur :

- Le développement durable : conjointement avec IDC [1], le Groupe a publié l'étude "Le business case pour l'excellence environnementale est réel" et a étendu son portefeuille pour les secteurs de l'Industrie, de la Distribution et des Transports ;
- Le système de pilotage de production (Manufacturing Execution Systems - MES) : Atos Origin a créé en mars un centre d'excellence puis, breveté M4MES qui est une méthode propriétaire de production de valeur et ainsi reçu une reconnaissance internationale pour sa réflexion sur le leadership et l'expertise dans l'Industrie ;
- La gestion du cycle de vie du produit (PLM): un partenariat a été signé avec la société PTC en juin, un centre d'excellence créé en octobre, et un service de PLM à la demande lancé en décembre ;
- L'amélioration des solutions logistique et de gestion de la chaîne fournisseur ;
- Les programmes de fidélisation client et "d'effets marque", se focalisant sur l'approche HTTS.

15.5.3 Perspectives

En 2010, par ses compétences uniques dans les secteurs MRT, Atos Origin continuera à servir ses clients mondiaux comprenant : Adidas, Ahold, Air France/KLM, Akzo Nobel, Alstom, Amadeus, ASML, Auchan, Canon, Paccar/DAF, DSM, EADS, Johnson Controls, L'Oréal, Lufthansa, LVMH, Michelin, NXP, Océ, Philips, PPR, Procter & Gamble, PSA, Renault-Nissan, Rhodia, Safran et Sanofi-Aventis. Le Groupe maintiendra et développera son leadership dans ses secteurs cibles.

(1) IDC : International Data Corporation, groupe de conseil et d'études

16 . Offres spécifiques et innovation

16.1 Le programme d'offres spécifiques 057
16.2 Offres spécifiques 058
16.3 Autres innovations 061

16.1 Le programme d'offres spécifiques

Les offres spécifiques d'Atos Origin ont été lancées en 2008. Chaque offre a été choisie minutieusement sur des critères d'innovation et de réduction des coûts, afin d'apporter de la valeur aux clients et de lui conférer un avantage concurrentiel. Ces offres continuent de jouer un rôle clé dans la stratégie du Groupe et sont choisies par un Comité Groupe en charge de l'Innovation (Global Innovation Board). En 2009, une revue détaillée du portefeuille d'offres a été réalisée et quelques modifications mineures ont été apportées aux anciennes offres.

Un "champion" mondial a été nommé pour chaque offre spécifique. Il est en charge de la gestion des solutions de l'offre en revoyant constamment les attentes et objectifs financiers, sécurisant le déploiement mondial des offres, recherchant de nouvelles opportunités et aussi en formant les équipes de vente aux solutions et à leur pré-requis.

Le programme d'offres spécifiques a été grandement professionnalisé en 2009. Les effets ont été réels avec une croissance à deux chiffres par rapport à 2008 et ce malgré le contexte économique extrêmement difficile. Cette année a vu une très bonne croissance d'offres telles que le poste de travail (Adaptive Workplace), la gestion de l'identification et de la sécurité, ou l'offre pour centrales nucléaires. Dans des zones telles que le Royaume-Uni, la France, l'Amérique du Nord ou l'Asie, le Groupe a connu de belles réussites. En 2010, le Groupe ambitionne d'accroître la part de son activité liée aux offres spécifiques.

La sensibilisation aux offres spécifiques du Groupe a considérablement augmenté, tant en interne qu'en externe, auprès des forces de ventes, des clients et prospects. Le Groupe a développé une stratégie de communication solide : les offres ont été lancées sur le site Web du Groupe (en tant que Key Solutions), un support marketing élargi a été développé pour chaque offre ainsi que de nombreux articles et livres blancs ainsi qu'un guide clair à usage commercial interne.

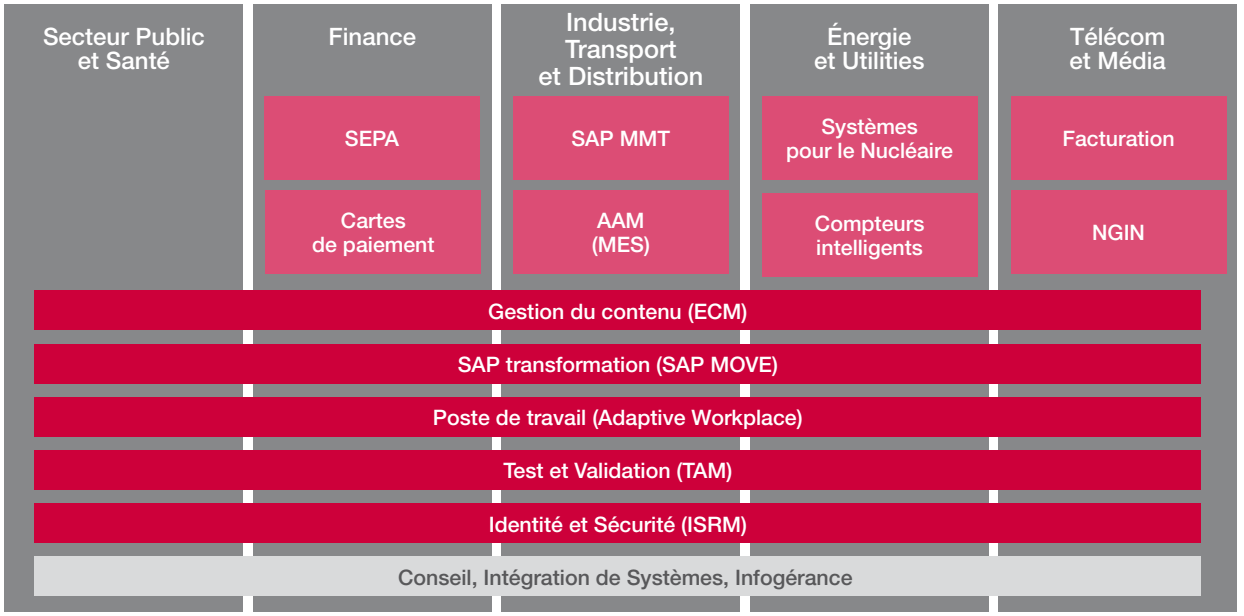
Beaucoup de temps et d'énergie ont aussi été investis dans la formation afin de promouvoir les offres spécifiques auprès des équipes de vente (et de production). Les diverses formations Atos Origin sur ces offres ont été évaluées par les participants comme très efficaces. Des ateliers sur les offres spécifiques ont été organisés toutes les six semaines en Allemagne, en Europe centrale, en Belgique, en France, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Au total, plus de 750 commerciaux ont été formés en utilisant aussi les méthodes d'e-learning. La Communauté ''offres spécifiques'' est maintenant l'une des plus grandes au sein d'Atos Origin.

Le développement durable va devenir une offre forte du portefeuille d'offres spécifiques, le Groupe redoublant d'efforts pour être en phase avec son programme de responsabilité sociale. En 2009, plusieurs nouvelles technologies ont ainsi été développées et promues. En tant qu'entreprise majeure dans les services informatiques, le Groupe a aussi facilité le développement de traitements plus performants, à moindre consommation énergétique et de meilleure efficacité. La miniaturisation des composants peut continuer ou aider les innovations scientifiques comme les contrôles et commandes pour systèmes complexes (Smart Grid, bâtiments HQE - Haute Qualité Energétique - et gestion du trafic), les modèles de production alternatifs, la gestion du savoir et de la collaboration et les systèmes d'aide à la décision. De ce fait, l'objectif d'Atos Origin est d'être un Groupe mondial de services informatiques performant et reconnu pour sa crédibilité, sa fiabilité et s'inscrivant dans un mouvement de développement durable.

En avril 2009, pour son offre autour de l'Identification et de la Sécurité, Atos Origin a remporté le prestigieux prix de Novell : "Best EMEA Partner of 2008 for Identity & Security Management (ISM)". Ce prix fut remis à Atos Origin en reconnaissance de la qualité constante de sa production dans la région EMEA, son aide proactive dans les contrats clients et les implémentations réussies de la technologie "Gestion de l'identification et de la sécurité" de Novell chez les clients dans tous les marchés EMEA.

16.2 Offres spécifiques

Cette partie détaille les offres développées par Atos Origin en 2009 et leurs évolutions



16.2.1 Systèmes de Contrôle commande pour le Nucléaire

Atos Origin offre à ses clients du secteur de l'énergie et du nucléaire des systèmes éprouvés de pilotage et de contrôle commande, de simulation et de maintenance prédictive, dans une approche complète avec des partenaires leaders dans leurs domaines. La solution Atos Origin, ADACS, est la solution leader en commande de contrôle numérique. Cette approche a récemment été recommandée par l'Agence Internationale de l'Énergie Atomique comme étant la meilleure existante en termes de procédures de sécurité.

Succès en 2009 : en parallèle de nouveaux contrats en France et aux Pays-Bas, le Groupe s'est concentré sur la Chine: deux contrats furent signés pour la livraison de deux paires de systèmes de contrôle digitaux (DCS) à CNPE (China Nuclear Power Engineering) et aussi la livraison de deux simulateurs à taille réelle. Le Groupe a aussi créé à Pékin le BTPC (Beijing Technology and Projects Center).

16.2.2 Compteurs intelligents

La solution de compteurs intelligents d'Atos Origin est une infrastructure complète de systèmes d'information et de télécommunication. Elle permet :

- La collecte quotidienne à distance, la configuration, la maintenance et le fonctionnement des compteurs industriels et particuliers ;
- La gestion des données des compteurs jusqu'aux grilles intelligentes (Smart Grids) ainsi que des informations usager.

Succès en 2009 : Atos Origin dirige un des plus grands projets mondiaux de compteurs intelligents pour ERDF. En France, le Groupe a livré le document de spécification qui permettra à ERDF de publier des appels d'offre ouverts internationaux pour l'achat de compteurs et de concentrateurs intelligents. Atos Origin va aussi fournir à ERDF un laboratoire de tests d'interopérabilités. En Espagne, le consortium formé avec Atos Origin a gagné le projet OpenNode Smart Grid pour l'Union Européenne (7th R&D Framework Programme).

16.2.3 Facturation en Télécommunication

Atos Origin fournit aux opérateurs de télécommunication l'ensemble des services de conception, de mise en place et d'exploitation d'un unique système de facturation pré- et post-payé ainsi que des systèmes de gestion de la clientèle et facturation (Customer Care and Billing systems - CCBS). Le modèle de facturation innovant est proposé par Atos Origin en combinaison avec une focalisation sur la réduction du coût total de possession (TCO) des solutions de convergence de facturation. Ceci en fait une proposition de valeur sur mesure pour les programmes de déploiement de solutions de nouvelle génération et des programmes de consolidation des systèmes historiques.

Succès en 2009 : cette année, Atos Origin a déployé sa première solution 'temps réel' de convergence des facturations issue de composants logiciels et de matériels standards. L'offre technique du Groupe dans le domaine de la convergence de facturation a été améliorée, grâce à un modèle d'engagement commercial basé sur un prix unitaire innovant.

16.2.4 Réseaux intelligents de nouvelle génération (NGIN)

Atos Origin fournit aux opérateurs des réseaux intelligents de nouvelle génération (NGIN) permettant la mise en place de nouveaux services innovants et aux services traditionnels d'être utilisés sur les infrastructures GSM existantes et sur de nouvelles infrastructures réseau. Les réseaux intelligents de nouvelle génération sont conçus pour permettre aux opérateurs d'attirer de nouveaux clients et d'augmenter le revenu moyen par utilisateur des clients existants.

Succès en 2009 : la principale réussite fut la signature d'un contrat avec une grande entreprise de télécommunications, grâce à son savoir faire éprouvé dans cinq sites de références. Atos Origin a maintenant au niveau de ce Groupe six références de réseaux intelligents nouvelle génération en Espagne, République Tchèque, Pays-Bas, Grèce, Irlande et Allemagne. Le Groupe a aussi prolongé sa relation stratégique avec Ericsson pour construire une solution forte à partir de sa technologie en services avancés.

16.2.5 SAP MMT

Atos Origin, en tant que partenaire stratégique de SAP avec son offre Maximize Manufacturing Together, aide les entreprises à optimiser leurs processus industriels. Cela est réalisé par une simplification de l'informatique et un accroissement de la flexibilité, et en se focalisant sur l'optimisation de la planification, l'ordonnancement, l'exécution et le suivi de tous les processus industriels. Cette offre permet l'amélioration de la profitabilité par la conception, la mise en place et l'hébergement des offres SAP. Chaque secteur, Chimie, Pétrole, Haute-Technologie, Biens de Consommation, est supporté par un centre d'excellence qui offre un support mondial. Cette offre spécifique intègre maintenant tous les secteurs liés à l'offre spécifique SAP MOVE. Suite au retour d'expérience de 2009, le Groupe a décidé d'intégrer les expertises et les capacités de l'offre spécifique SAP MOVE à l'offre spécifique SAP MMT. Toutes les activités se renforcent mutuellement au sein d'une offre unique.

Succès en 2009 : Atos Origin a signé un contrat de 5 ans avec Lekkerland incluant les services et projets de gestion d'application SAP ERP. Le Groupe conduit mondialement pour Novus International la mise en place des bonnes pratiques SAP ERP du secteur Chimie, la gestion du changement organisationnel et le programme d'hébergement de services. Au sein de MOVE, le principal contrat est le passage à SAP ERP 6.0 d'un opérateur télécom majeur.

16.2.6 Atos Agile Manufacturing (AAM)

Auparavant connue sous le nom d'offre Manufacturing Execution Systems (MES), cette offre spécifique a été renommée au cours de l'année 2009. AAM aide ses clients industriels à atteindre leurs objectifs tels que l'excellence en innovation, l'excellence en production et/ou l'excellence en approvisionnement. Basées sur une méthode unique développée au sein du centre de compétences AAM, les solutions du Groupe, telles que SCE, MES, LIMS, PLM et la gestion des données d'actifs, sont étroitement liées à ces objectifs rendant la valeur ajoutée visible immédiatement (approche business case). Cette approche permet aussi d'implémenter, de déployer et d'intégrer ces solutions de production informatiques dans le contexte du client (y compris ERP).

Succès en 2009 : au Royaume-Uni, le Groupe a entrepris la sélection de progiciels pour EADS Astrium UK, première entité d'EADS a adopter une approche intégrée sur le MES. Les autres projets comprennent la mise en place de Maximo pour la maintenance ferroviaire en Espagne pour le compte de RENFE Integria, un système de marquage et de traçage pour Air Liquide, et le choix et la spécification d'un logiciel pour Fokker Aerospace NL aux Pays-Bas.

16.2.7 Les services de paiements et SEPA (Paiements interbancaires)

Atos Origin aide ses clients (des commerçants aux banques) à optimiser leurs paiements, par cartes (émission et acquisition) ou non-carte (virement/ prélèvement) tout en augmentant la flexibilité et la fiabilité. Les services offerts couvrent la conception, la réalisation et l'exploitation en utilisant de préférence des solutions développées par Atos Origin (principalement Atos Worldline) indépendamment des éditeurs, mais également dans certains cas les meilleurs progiciels du marché.

L'offre spécifique SEPA augmente les capacités d'Atos Origin dans le secteur bancaire et les paiements en fournissant des solutions économiques et innovantes, qui sont en phase avec les obligations de contrôle et de conformité des clients. L'offre SEPA fournit un large panel de paiements bancaires pour les institutions financières, les entreprises et les administrations. Les solutions vont du conseil (stratégie de paiement, conformité SEPA CT-DD/ PSD, supply chain financière) aux solutions et services transactionnels y compris la connectivité SWIFT, la gestion des mandats SEPA Direct Debit et le modèle Financial Flow Center ™.

16.2.8 Gestion du Contenu

Atos Origin aide les grandes entreprises privées ou les institutions publiques à traiter les problématiques de conformité, collaboration, coûts et communication pour les besoins de la gestion d'information multimédia grâce à une offre complète de services: conseil, développement, migration et gestion. Dans ce cadre, différents progiciels sont utilisés, avec notamment un fort partenariat avec EMC-Documentum, IBM-Filenet, Microsoft-Sharepoint.

Succès en 2009 : Atos Origin a amélioré les communications entre les institutions judiciaires et les postes de police au Royaume-Uni pour permettre une résolution des affaires plus rapide. Cela réduit le coût de gestion des détenus. Atos Origin a mis en place pour une compagnie d'assurance majeure une solution améliorant de 20% l'efficacité des processus de base.

16.2.9 Poste de travail évolutif

Le poste de travail évolutif (Adaptive Workplace) est l'ensemble des services qu'Atos Origin fournit pour migrer d'un environnement de travail existant vers un hub de services orienté utilisateur, offrant l'accès depuis son poste de travail à toute application, ceci quel que soit son mode de fourniture (client riche, services en lignes, gestion virtuelle du poste de travail, applications et logiciels "à la demande", …) avec les services corollaires de sécurité et de gestion d'identité. La flexibilité d'Adaptive Workplace vient de la manière dont Atos Origin offre ses services: les modules choisis sont standardisés pour en réduire le coût et en augmenter la qualité. Green Desktop est un choix d'architecture fournissant le meilleur équilibre entre performance et efficacité. Ceci est réalisé en sélectionnant et configurant les appareils de manière efficiente ou en changeant de système d'exploitation comme Windows 7 dont Microsoft affirme qu'il permet d'économiser 50 dollars américains par an et par poste. Les autres approches incluent des communications unifiées afin d'éviter les voyages professionnels et d'autres domaines comme le retrait des produits et leur reconditionnement.

Succès en 2009 : Le principal contrat gagné fut la gestion de tous les postes du Groupe NXP dans le monde. Cela correspond à 16 000 postes dont 1 800 en Asie-Pacifique. Atos Origin et NXP travailleront avec des indicateurs de performance couvrant la disponibilité des systèmes, la continuité de services, la réduction des coûts et les niveaux de performances produits.

16.2.10 Gestion de l'Identité, de la Sécurité, et du Risque (ISRM)

L'offre d'Atos Origin ISRM couvre les services professionnels, le conseil, la gestion de l'identité et de l'accès ainsi que l'Infogérance des services de sécurité. Atos Origin offre une capacité de bout en bout, tout en assurant une neutralité sur les solutions employées, même s'il existe des partenariats avec RSA, Novell, Microsoft et SAP. Atos Origin se focalise sur une solution intégrée de la sécurité. Cela sera étendu pour couvrir la gestion de la conformité en sécurité, la gestion du risque en sécurité, la gestion des opérations en sécurité, la gestion des périmètres de sécurité, la gestion des accès et de l'identification, le conseil technique en sécurité et la gestion des risques en audit et en conformité. Cela permettra à Atos Origin de mieux aider les organisations à préserver la confiance que ses clients ont dans l'intégrité et la fiabilité des systèmes d'information, en insérant des contrôles de sécurité et de conformité réglementaire dans l'environnement commercial et informatique de ses clients.

Succès en 2009 : Au Royaume-Uni, la société fournit à Network Rail une architecture sécurisée et une gestion de la sécurité pour l'External Services Gateway (ESG). Atos Origin a aussi pour le National Biometric Information Service participé à l'intégration et aux services support qui permettront la prochaine génération de passeports biométriques et de carte nationale d'identité. En Allemagne, le Groupe s'associe à ITSG en se servant des services de Tiers de Confiance (TrustCentre) pour protéger la vie privée et l'intégrité des données pour des centaines de milliers de clients d'assurance médicale.

16.2.11 Gestion des tests et de leur validation

Egalement appelée TAM (Testing & Acceptance Management), l'offre de gestion des tests et de validation d'Atos Origin permet à ses clients d'améliorer leur approche de la réalisation des tests (de la validation des processus métiers jusqu'à la validation en production). Le Groupe a développé une solution complète incluant la mise en exploitation, s'appuyant sur une approche orientée processus. TAM permet l'identification et la gestion des risques, l'évaluation de l'impact des évolutions, l'industrialisation des tests et du contrôle qualité ainsi que l'externalisation de la chaîne de tests : ceci permet la réduction du temps de mise sur le marché et des coûts, et l'augmentation de la qualité.

Succès en 2009 : une solution d'assurance produit pour le CRM d'un client comprenant une partie off-shore en Inde afin de tenir dans l'objectif de réduction des coûts du client. Le Groupe a aussi spécifié, développé et géré un centre de tests SAP interne pour un large programme de mise à jour pour un Groupe automobile français. Atos Origin a également signé des projets majeurs avec plusieurs clients dans les télécommunications et les marchés financiers.

16.2.12 Services pour le Cloud

Les services pour le Cloud offerts par le Groupe constituent désormais aussi une offre spécifique. Les services pour le Cloud seront soit hébergés au sein du Cloud privé du client, soit intégrés dans le Cloud partagé d'Atos Origin qui est flexible et à la demande. Une autre offre du Groupe propose un accès sécurisé à un fournisseur de services 'Cloud' tiers, intègre ces services dans le système informatique du client et gère ensuite les opérations quotidiennes. Atos Origin possède et continuera à développer des offres ciblées de Software as a Service (SaaS) et de Business Process as a Service (BPaaS). Atos Origin couvrira alors l'ensemble des services au Cloud: l'*Infrastructure as a Service*, le *Software as a Service* et les *Business Process as a Service*.

- **Le Cloud Computing écologique sera intégré au portefeuille du Groupe** : le Cloud Computing écologique offre des applications sans impact environnemental ainsi qu'une offre de conseil pour comprendre et définir la politique écologique des clients. Les rejets seront certifiés par un partenaire externe (The Carbon Neutral Company) et le service de conseil se penchera sur des domaines tels que les programmes de réduction de l'empreinte carbone, les implications économiques et les études économiques.
- **Hébergement écologique** : les applications seront hébergées de manière à minimiser l'impact écologique. Afin de réduire encore les émissions de carbone des opérations d'hébergement, des projets de transformation d'infrastructures peuvent être mis en place afin d'agir sur trois facteurs: la consommation directe d'énergie par les éléments informatiques, l'efficience des centres de données et l'approvisionnement en énergie.
- **Hébergement neutre en carbone** : l'application hébergée contribue à économiser plus de carbone que n'en rejettent ses opérations d'hébergement. Cette situation peut être atteinte soit par une étude et des mesures des bénéfices environnementaux de l'application, soit en achetant des crédits carbone pour contrebalancer les émissions de carbone de l'application.

16.3 Autres innovations

La passion pour l'innovation: passer de la simple idée au projet créateur de valeur

Les grandes tendances ont créé une demande pour une nouvelle approche au 21e siècle où l'innovation est intrinsèque à chaque processus de l'entreprise. Ceci explique pourquoi le processus de gestion de l'innovation d'Atos Origin est un processus continuel.

L'engagement fort envers l'innovation, la collaboration et les partenariats est un moyen pour Atos Origin de garantir un succès commercial pérenne, une croissance soutenue durable, et un véhicule pour conquérir de nouveaux domaines, clients, marchés et secteurs.

L'innovation est une des missions clé de la nouvelle entité Groupe en charge de la stratégie et du développement, appelée GIBS (Group Innovation Business Development and Strategy). Cette entité est également responsable de piloter la relation avec les grands partenaires du Groupe et travaille de façon très étroite avec la Communauté Scientifique.

Un enjeu important du processus d'innovation réside dans les problématiques managériales. C'est une question de gouvernance, qui doit être adaptée pour orchestrer la pérennité de l'innovation : concentration des sujets retenus, maximisation du déploiement des actifs d'innovation, réutilisation de la connaissance, tant sur le plan des ressources que des retours d'expérience, support à la différentiation du portefeuille d'offres du Groupe, jusqu'à sa mise en œuvre réelle avec les clients du Groupe, ses collaborateurs et ses partenaires, autant sur un plan local que global.

Dans la démarche d'innovation d'Atos Origin, il existe un chemin très clair qui part de l'analyse par les tendances 'STEP'' (Sociétales, Technologiques, Économiques, Politiques), puis passe par l'identification des opportunités, par des maquettes (POCs -Proof of Concepts), jusqu'à la création de la solution et son éventuelle exploitation.

Toutes les innovations sont enregistrées et évaluées selon les critères standard d'Atos Origin ; ces critères recouvrent les caractéristiques des attentes client, du développement du marché, des aspects économiques, et des compétences et expertises nécessaires pour la production des offres. Atos Origin dispose maintenant d'une approche systématique de l'innovation, orientée ''marché'' et améliorant ainsi sa capacité à créer de la valeur avec de nouveaux moyens, tout en assurant la parfaite cohérence entre cette innovation, la stratégie du Groupe, et la demande du marché.

Atos Origin a lancé sa plate-forme 2.0 de gestion de l'innovation en Octobre 2009. Sur cette nouvelle plate-forme, les employés du Groupe sont tous appelés à partager leurs idées sur l'innovation et d'autres thèmes liés à l'organisation. Le lancement de cet outil, la communication associée et la formation seront de forts accélérateurs de la diffusion de cette nouvelle culture

d'innovation en 2010 et pour les années à venir. Une grande attention a été portée tout au long de 2009 à améliorer les expertises en innovation dans chaque pays du Groupe, améliorer le partage de connaissances, faciliter la collaboration et cross-fertilisation à travers les différents métiers du Groupe, contribuant ainsi à un écosystème renforcé et interconnecté.

16.3.1 LOOK OUT, vision prospective pour le Groupe

Une représentation du champ des possibles dans les innovations de pointe

LOOK OUT, lancé en mai 2008, est un nouveau rapport qui recense les principales tendances au niveau international. Il fournit la synthèse des opportunités et contraintes des clients à court, moyen et long terme. LOOK OUT est constitué par l'analyse des tendances STEP (Société, Technologie, Economie et Politique) émergentes afin d'élaborer une vision des besoins des marchés. Les conclusions sont revues par les équipes d'experts d'Atos Origin et des clients pour en vérifier la pertinence. LOOK OUT est une analyse destinée à aider les organisations publiques et privées à prendre leurs décisions pour piloter l'innovation et gagner en avantage compétitif.

Complètement revu chaque année, LOOK OUT 2009+ s'est centré sur comment l'innovation peut créer de la valeur même en période de récession. Il a notamment révélé que des entreprises utilisaient le "Crowdsourcing [(1)]" et la modélisation de leurs activités pour en avoir une approche plus intégrée. Cette approche ira embrasser pleinement la vague du SaaS et du Cloud Computing.

Le fait de pouvoir s'appuyer, pour cette édition, sur un groupe en contact régulier avec les grands acteurs et décisionnaires du marché, et qui constitue un échantillon large et diversifié de contributeurs désireux de partager leur connaissance, leur expérience et leur passion, en font un outil de recherche vraiment unique.

16.3.2 Ateliers Innovation clients et Evènements

En 2009, Atos Origin a conduit un grand nombre d'ateliers d'Innovation et de rencontres avec ses clients et partenaires. Ces événements, associés aux démonstrations, constituent un élément essentiel au succès des innovations de produits ou services. Ils permettent de construire des relations durables avec l'ensemble des acteurs de l'innovation, leur incorporation dans l'écosystème d'Atos Origin, et favorisent l'émergence de nouvelles idées porteuses d'innovation.

S'appuyant sur la connaissance accumulée dans LookOut, le Groupe s'emploie à intégrer de l'innovation dans ses relations quotidiennes avec ses clients au travers d'activités centrées sur l'innovation telles que :

- Le Conseil en Innovation, pour aider des entreprises à mettre en place une stratégie d'innovation, la gestion de l'innovation, son accélération, sa gouvernance, jusqu`à en faire une véritable culture ;
- Des ateliers 'So What?' pour avoir une vision intime de nouvelles technologies ou de nouvelles tendances émergentes. Trouver et comprendre ce qu'elles contiennent, quels bénéfices en tirer, comprendre ce qui va vraiment se passer ;
- Séminaires d'approfondissement - stimuler et générer une réflexion sur comment les clients peuvent tirer parti des tendances et technologies : préparer des scénarios, comprendre le futur de chaque secteur, partager, voir et découvrir les nouvelles tendances du marché et créer des études de cas.

(1) Crowdsourcing : fait référence à un nombre potentiel élevé de contributeurs

17 . Communauté Scientifique : Objectif 2014

La Communauté Scientifique est actuellement un réseau de près de cinquante membres représentant un mélange de tous les talents et expertises en provenance de tous les pays où Atos Origin est présent. Sa mission est d'aider Atos Origin à anticiper et à créer sa propre vision sur les changements technologiques et les nouveaux défis de son industrie. En rendant sa vision disponible pour ses clients et en investissant sur leurs résultats, Atos Origin veut les aider dans les choix critiques de leurs solutions futures. En 2009, la Communauté Scientifique a étudié dix défis clés pour son secteur et ses clients. La Communauté travaille aussi sur huit blocs technologiques fondateurs: interface utilisateur, processus, gestion de contexte, graphe social, courtage de données… Ces blocs, combinés avec les dix défis, constituent la vision à cinq ans d'Atos Origin appelée ''Journey 2014''.

Le modèle de production alternative reflète la tendance actuelle appelée "Cloud Computing" et "Software as a Service". Initié dans la production des applications standards (mail, outils collaboratifs et bureautiques), ce nouveau modèle va prévaloir au fur et à mesure. Il sera basé sur une distribution de services par Internet, payé à l'usage et réglementé par des contrats avec niveaux de service. Les annonces récentes de Microsoft et de Google vont rapidement rendre obsolète le modèle traditionnel de vente de licences et de coûts de maintenance : les progiciels pour ERP, CRM et Business Intelligence suivront le modèle des opérations à la demande dans tous les processus en cours de standardisation (paiement, e-Services, e-Commerce, etc.).

Ce nouveau modèle va progressivement s'appliquer à une nouvelle génération d'applications qui utiliseront les ordinateurs portables et les 'téléphones intelligents' (smartphones) comme terminaux pour l'utilisateur. La disponibilité universelle facilitera l'émergence d'applications informées dépendantes du contexte. Elles pourront être utilisées dans un environnement professionnel ou personnel avec la capacité de connaître la localisation de l'utilisateur, son type de terminal et sa capacité réseau.

Dans le même temps, l'interface utilisateur s'appuiera de plus en plus sur les écrans tactiles multitouches, la capture de mouvements et des graphismes améliorés grâce aux avancées de l'électronique grand public dans le domaine du Jeu et de "l'Infotainment". En plus du contexte de la localisation, les applications bénéficieront des réseaux sociaux auxquels appartient l'utilisateur pour la collaboration professionnelle ou pour regrouper les Communautés autour d'un même centre d'intérêt. Les réseaux sociaux seront un changement majeur dans la manière dont l'expérience informatique est vécue.

Dans le domaine de la collaboration, le BPM (méthode de pilotage et modélisation des processus métiers) deviendra progressivement le principal outil pour s'assurer que les processus à base de *Lean* (nécessaires pour les objectifs et les pratiques des entreprises) peuvent être traduits en logiques commerciales réalisables. Combinés avec la prochaine génération d'interfaces utilisateur, la connaissance de sa localisation, son contexte et ses réseaux sociaux, les processus commerciaux vont radicalement changer l'expérience utilisateur de l'informatique. Un type spécifique d'applications sur le mode collaboratif sera l'aide à la décision qui permettra à des Groupes de prendre des décisions collectivement en respectant les procédures et en utilisant au maximum l'informatique.

Enfin, le besoin de réduire l'empreinte carbone amènera vers plus de "Green IT" dans ses deux aspects: "Green for IT" pour la réduction des émissions de CO_2 dues à l'Informatique et "IT for Green" en tant qu'une des principales possibilités pour combattre le changement climatique.

18 . Responsabilité Sociale d'Entreprise

18.1 Les technologies de l'information au service des entreprises et de l'environnement 064
18.2 Réaffirmer l'engagement d'Atos Origin en faveur du développement durable 065
18.3 Réalisations 2009 067

Objectifs et réalisations 2009

Le développement durable représente plus que jamais un enjeu majeur dans toutes les entreprises. En qualité de leader dans les activités de services informatiques, Atos Origin a pleinement conscience de sa responsabilité dans les problématiques environnementales. En effet, les prestataires de services comme Atos Origin ont un rôle prépondérant à jouer dans la construction de modèles économiques plus respectueux de l'environnement. Grâce à ses solutions performantes, le Groupe peut contribuer à limiter l'impact de ses propres activités sur l'environnement, mais également accompagner ses clients dans la transformation de leurs activités vers un modèle économique plus responsable, ainsi que dans l'optimisation de leur efficacité environnementale.

18.1 Les technologies de l'information au service des entreprises et de l'environnement

Chez Atos Origin, les collaborateurs sont convaincus que le développement durable et le respect de l'environnement ne constituent pas un phénomène passager, mais représentent désormais des valeurs de référence du monde d'aujourd'hui et de demain. La qualité de l'environnement dans lequel nous vivons et travaillons est essentielle pour l'avenir de tous et elle est devenue un axe stratégique du management de l'entreprise. Une étude récente menée conjointement avec l'IDC (International Data Corporation, cabinet de conseil et d'études) montre que l'intégration du développement durable contribue à améliorer la productivité et la profitabilité des entreprises et que les sociétés ayant mis en place des programmes de développement durable réalisent des marges bénéficiaires supérieures de plus de 2 %. Loin d'être un engouement passager, le développement durable s'inscrit désormais comme une priorité pour les citoyens, les gouvernements et les entreprises.

De récents rapports ont montré que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peuvent jouer un rôle prépondérant tant dans la réduction de l'empreinte carbone relative au secteur de l'informatique, que dans celle provenant d'autres secteurs. D'un autre côté, des études révèlent que les technologies de l'information sont actuellement responsables d'environ 2 % des émissions totales de CO_2 dans le monde. Ces études indiquent également que les technologies de l'information constituent un des leviers clé pour réduire les 98 % d'émissions de CO_2 restants.

Selon la *Global e-Sustainability Initiative*, "le rôle le plus important des TIC consistera à améliorer l'efficacité énergétique d'autres secteurs, ce qui pourrait entraîner des économies de carbone cinq fois supérieures aux émissions de l'ensemble du secteur des technologies de l'information et de la communication d'ici 2020."

Il est donc nécessaire, d'une part, de réduire les émissions de CO_2 et autres gaz à effet de serre - a priori responsables du changement climatique - générées par le secteur informatique (démarche communément désignée par le terme "Green for IT") et, d'autre part, de contribuer à rendre les modèles de croisance plus durables en utilisant les compétences, ressources et technologies du Groupe pour diminuer l'impact environnemental et améliorer le confort social (démarche "IT for Green"). En 2008, le Climate Group a estimé que le recours aux TIC pourrait permettre de réduire de 15 % les émissions de CO_2 d'ici à 2020, ce qui représente un gain de 600 milliards de dollars en matière d'économies d'énergie grâce aux efforts entrepris dans les processus industriels, la distribution d'énergie, le secteur automobile, la construction immobilière, l'organisation du travail et la consommation des ménages.

En dépit des résultats incertains de la Conférence des Nations Unies sur le changement climatique qui s'est déroulée à Copenhague en décembre 2009, il apparaît de façon évidente que les entreprises et les organisations devront faire évoluer leur mode de management et agir sans délai pour réduire leurs émissions de carbone afin de se conformer aux futurs objectifs de réduction. Les technologies de l'information étant un instrument de lutte contre le réchauffement climatique et un levier clé de la transformation des entreprises vers un modèle plus durable, la pression exercée sur ce secteur ne pourra que s'accroître dans les années à venir.

En outre, les énergies bénéficient aujourd'hui de subventions importantes. Lorsqu'un accord aura été trouvé sur le montant des taxes sur le carbone et par tonne de CO_2 émise et, à partir de 2013, une fois que les marchés d'échanges internationaux institués à Londres (ECX pour les contrats à terme) et à Paris (Blue Next pour les transactions au comptant) prendront tout leur sens, l'intérêt porté à "l'informatique verte" devrait augmenter de façon importante. Les parties prenantes attendent des entreprises non seulement qu'elles intègrent le développement durable dans leur modèle économique, leur stratégie et leurs politiques, mais également qu'elles se démarquent en utilisant les technologies de l'information comme levier de transformation de l'entreprise et de changement des comportements qui répondent aux enjeux du développement durable.

18.2 Réaffirmer l'engagement d'Atos Origin en faveur du développement durable

En tant qu'entreprise d'envergure internationale, Atos Origin s'engage en faveur d'une croissance responsable, qui implique de mettre en œuvre le développement durable dans son organisation comme dans les services proposés à ses clients. Cette démarche s'inscrit dans la stratégie globale du Groupe qui vise à mettre en place les meilleures pratiques, sur le plan économique, social et environnemental, tant pour ce qui relève des activités au sein du Groupe, qu'en ce qui concerne les relations qu'il entretient avec différentes parties prenantes.

La vision d'Atos Origin se traduit par la mise en conformité avec les recommandations des grandes instances internationales en matière de développement durable, la mise en œuvre de politiques de réduction de l'empreinte environnementale et le développement de solutions innovantes qui répondent et anticipent les attentes de ses clients par rapport à leur objectif d'amélioration de performances.

Les démarches menées en interne par Atos Origin sont transposables à d'autres acteurs et contribuent à renforcer sa crédibilité sur le marché. Pour l'ensemble des activités du Groupe, Services Transactionnels de Haute Technologie, Conseil, Intégration de Systèmes et Infogérance, les missions intégrant des problématiques de développement durable sont de plus en plus importantes.

18.2.1 Le développement durable au cœur de la stratégie du Groupe et de ses processus métiers

Début 2009, dans le cadre du Programme TOP (Total Operational Performance) du Groupe, Atos Origin a lancé un projet consacré au développement durable. Ce programme est placé sous la responsabilité d'une équipe internationale représentant différents pays où le Groupe est implanté. Il s'appuie sur ses Lignes de Services et ses principales fonctions afin de valoriser les compétences et les initiatives locales, et faciliter une mise en œuvre cohérente et homogène des initiatives. Piloté par le Secrétaire Général du Groupe chargé de la Responsabilité Sociale d'Entreprise, le programme a permis de formaliser la politique interne en termes de développement durable, destinée à permettre à Atos Origin :

- d'agir en conformité avec les meilleures pratiques et normes internationales en matière de développement durable et anticiper les réglementations européennes à venir ;
- de s'engager à rendre compte de manière régulière les réalisations du Groupe, suivant les normes de reporting internationales les plus exigeantes ;
- de continuer à investir dans les collaborateurs du Groupe et dans le développement de leurs compétences (Gestion des talents, programmes de diversité) ;
- d'améliorer les performances environnementales du Groupe, via un process de certification ISO 14001 pour l'ensemble des centres de données d'Atos Origin et de ses activités d'ici à 2012, et par la réduction des émissions de gaz à effet de serre et de la consommation d'énergie au niveau du Groupe ;
- d'accompagner ses clients sur la voie de l'excellence environnementale et de les aider à optimiser leur performance grâce à des solutions durables et vertes.

18.2.2 Adhésion et conformité aux normes internationales

Partenariat avec la *Global Reporting Initiative* (GRI)

En 2009, Atos Origin a signé un partenariat avec la Global Reporting Initiative (GRI), une première pour une société de services informatiques. En 2010, Atos Origin communiquera pour la première fois ses réalisations en matière de développement durable pour l'année 2009, conformément à cette référence internationale. Dans cette perspective, le Groupe a notamment mesuré sa propre empreinte carbone et communiqué ses résultats à l'organisation Carbon Disclosure Project (CDP), cf. détails en section 18.3.1. Cet engagement est une décision significative pour Atos Origin, qui exige de l'entreprise une politique claire, la communication d'objectifs et de mesures et la publication des réalisations et résultats de manière transparente et quantitative.

Adhésion au Pacte mondial des Nations unies

Atos Origin exerce ses activités conformément à un code d'éthique et dans le respect des dix principes du Pacte mondial des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme, aux pratiques en matière de travail, aux normes environnementales et à la politique de lutte contre la corruption. En 2010, le Groupe signera officiellement le Pacte mondial, scellant ainsi son adhésion formelle à ces principes. Atos Origin communiquera chaque année aux Nations Unies les progrès réalisés selon les 10 principes en question.

Adhésion aux principales organisations et aux principaux groupes de réflexion

Atos Origin vise l'excellence environnementale tout en développant un niveau d'expertise élevé, mais a également pour objectif d'inciter ses parties prenantes à adopter les meilleures pratiques dans ce domaine. Afin de mener à bien ses objectifs, Atos Origin est un membre actif d'organisations telles que le Green Grid qui prend des initiatives visant à promouvoir le développement durable à un niveau national, européen ou mondial. Le Green Grid est un consortium de fabricants informatiques et d'utilisateurs, qui se sont engagés à réduire la consommation d'énergie des centres de données de 10 % d'ici à 2011.

En France, Atos Origin (en tant que membre de Syntec Informatique, la chambre professionnelle des sociétés de services informatiques et des éditeurs de logiciels français) participe au groupe de réflexion sur le développement Eco-responsable et les Technologies de l'Information et de la Communication (DETIC) lancé par Christine Lagarde, Ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, et Luc Chatel, Secrétaire d'état chargé de l'industrie et de la consommation, en Janvier 2009. L'objectif de ce groupe est d'encourager l'utilisation éco responsable des TIC.

Depuis le début de l'année, la société participe à la publication d'une collection sur le thème de l'informatique verte en collaboration avec le Syntec Informatique et les acteurs clés du marché des TIC. Atos Origin a coordonné la publication du premier rapport sur le thème "L'informatique verte et la dématérialisation".

"Ce géant des services informatiques a défini, sous l'égide de son nouveau PDG, une nouvelle priorité : le conseil en matière de développement durable. L'entreprise soutiendra les initiatives environnementales de ses clients et démontre son engagement qui la positionne comme premier fournisseur informatique pour les Jeux Olympiques de Londres en 2012 où l'environnement tiendra une place prépondérante." *(Source : Forrester)*

18.3 Réalisations 2009

Quelques unes des activités et réalisations de l'année sont décrites ci-après. Pour obtenir des informations complètes, veuillez vous reporter au Rapport Atos Origin sur la Responsabilité d'Entreprise 2009.

18.3.1 La transformation verte d'Atos Origin – Les résultats

Évaluer l'impact des activités du Groupe sur l'environnement

En 2009, Atos Origin a lancé, à l'échelle du Groupe, un programme mondial de réduction de son empreinte carbone, appelé CFAP (Carbon Footprint Abatement Program) qui consiste à mesurer, réduire et communiquer sur ses résultats. Le bilan a été publié pour la première fois en 2009 auprès du *Carbon Disclosure Project*. Le protocole GHG (Greenhouse Gas), norme internationale, a été utilisé pour calculer l'empreinte carbone. Les émissions directes et indirectes de CO_2 ont été prises en compte dans le mode de calcul. L'objectif de ce programme consiste à :

- établir la première mesure de référence de l'empreinte carbone d'Atos Origin ;
- identifier la principale source des émissions et les leviers de réduction ;
- définir un plan d'action correctif afin de réduire le CO_2 à compter de 2010.

Suite à cette mesure, le Groupe a décidé de conduire plusieurs bilans carbone, notamment en France, en collaboration avec l'agence O2 France et l'ADEME, **une première en France pour une société de services informatiques**. Le bilan a été réalisé sur un centre de données pilote pour le Groupe à Aubervilliers afin d'évaluer avec précision l'empreinte carbone du site et d'étudier la reproductibilité de la démarche aux autres sites. L'audit a révélé que les efforts doivent être concentrés sur l'énergie mais également sur l'empreinte carbone de l'infrastructure informatique. Au vu de l'efficacité de cette stratégie, le Groupe étendra cette approche à d'autres sites clés. Au Royaume-Uni, un partenariat a été conclu avec AECOM et Carbon Trust.

Afin de réduire au maximum ses émissions de gaz à effet de serre, le Groupe utilise une part croissante de sources d'énergie renouvelables. Au Royaume-Uni, par exemple, plus de 70 % de la consommation d'énergie du Groupe provient d'énergie verte depuis 2008. Cette approche est en phase d'intégration pour les centres de données.

Démarche de certification ISO 14001

Le programme de Système de Management Environnemental (ISO 14001) est décisif pour la transformation du Groupe. Fin 2009, **20 sites du Groupe ont été certifiés**, incluant des centres de données. Le processus s'étendra en 2010 à la France, au Royaume-Uni, à l'Allemagne puis progressivement aux autres pays. Pour plus de détails, veuillez vous reporter au Rapport de Responsabilité d'Entreprise 2009.

Déploiement de politiques responsables à travers le monde

Au cours de l'année 2009, Atos Origin a développé et finalisé diverses politiques au niveau Groupe concernant le développement durable et la responsabilité d'entreprise. Celles-ci incluent notamment :

- **une politique d'achats responsables** – Atos Origin a élaboré une politique d'achat responsable pour l'ensemble du Groupe. Celle-ci intègre le développement durable comme critère dans le choix des fournisseurs. En partenariat avec Ecovadis, Atos Origin a notamment lancé un projet visant à évaluer annuellement la performance de ses propres fournisseurs.
- **une politique de voyage verte** – Atos Origin a mis en place une nouvelle politique de déplacement qui encourage fortement ses salariés à utiliser des moyens de transport plus respectueux de l'environnement, comme le train (au lieu des transports aériens) ou les transports publics ; à limiter le nombre de déplacements professionnels individuels, autant que possible, en ayant recours aux ressources des technologies de l'information, comme les vidéoconférences, les conférences téléphoniques, les messageries instantanées et autres outils de travail collaboratif ;
- **une politique verte ou "intelligente" de gestion de flotte** (réduction de la taille des véhicules et des émissions de CO_2 au km) - La législation relative aux émissions de CO_2 et les taxes associées sont répercutées par Atos Origin dans les prix de location mis à la disposition des salariés. La société encourage vivement les conducteurs à utiliser des véhicules dont les émissions de CO_2 sont inférieures à 120 g/km. Les véhicules dont les émissions de CO_2 sont supérieures à 120g/km ne sont plus autorisés depuis le 13 février 2010 ;
- **une politique internationale de gestion des déchets** – Cette politique visant à limiter et contrôler les déchets liés à l'activité sera déployée à travers le monde à compter de Janvier 2010 et s'accompagnera de la mobilisation des salariés et du management.

Des centres de données verts

Plus de la moitié des émissions de gaz à effet de serre du Groupe proviennent de sa cinquantaine de centres de données, qui hébergent des dizaines de milliers de serveurs. En conséquence, Atos Origin a mis en œuvre dès 2009 les recommandations énoncées par le Code de Conduite Européen pour les centres de données (European Code of Conduct for Centres de données). Atos Origin a par ailleurs poursuivi les actions menées en 2008 pour améliorer ses performances environnementales, afin d'augmenter l'efficacité énergétique de chaque centre de données : optimiser la consommation d'énergie des composants hébergés grâce à la mise en place de solutions plus économes en énergie, à l'élimination de serveurs redondants, à l'identification des infrastructures sous-utilisées et des équipements qui restent sous tension inutilement, et à la réduction du nombre de serveurs grâce à la virtualisation.

Des partenariats stratégiques ont également été conclus avec VMware, Intel et bientôt avec Schneider Electric et des mesures sont actuellement mises en place afin de faire des centres de données du Groupe des modèles en matière de performance environnementale. En 2009, lors du salon VMworld 2009 à Cannes, Atos Origin a vu ses innovations récompensées par le prestigieux prix 2008 du "Partenaire de la région EMEA Nord pour l'infrastructure virtuelle la plus innovante". Ce prix a été décerné pour l'utilisation innovante et durable de la technologie VMWare avec ses clients européens.

18.3.2 Contribuer au développement des collaborateurs et au bien-être au travail [1]

Chez Atos Origin, les hommes et les femmes du Groupe sont au cœur de la stratégie d'entreprise. La valeur ajoutée repose sur la connaissance, les compétences, l'expérience et l'enthousiasme des collaborateurs. Les stratégies et politiques Atos Origin en matière de ressources humaines visent à créer un environnement de travail qui soit source de motivation et d'innovation en interne, propice à l'épanouissement personnel et professionnel.

Fin 2009, Atos Origin a lancé un programme 'Bien-être au travail' ('Well Being at Work') à l'échelle du Groupe. Celui-ci fait partie de son plan de transformation et consiste à revisiter le rapport au travail de ses salariés, en s'appuyant sur les nouvelles technologies, et en intégrant les attentes sociales des collaborateurs, génération "Y" inclue, l'objectif étant, d'ici 2012, de classer Atos Origin parmi les entreprises distinguées pour la qualité de leur environnement de travail. En 2010, un conseil international de jeunes talents sera mis en place et le Groupe déclinera le programme en sept projets sociaux concrets, dans le cadre d'une approche qui couvrira notamment tous les aspects du lieu de travail de demain, depuis la mise en place de programmes de management tels que le *Lean*, à la mise à disposition d'outils de travail spécifiques pour le travail à distance, en passant par la mise en place d'organisations du travail collaboratives et flexibles.

Responsabilité sociale d'entreprise

Encourager la Diversité
Société internationale qui respecte et valorise la diversité personnelle et culturelle, Atos Origin s'engage à créer un environnement qui assure l'égalité d'accès à l'emploi, sans que la race, la nationalité, le sexe, l'âge, le handicap ou tout autre trait distinctif soit un facteur d'influence, et dans lequel les collaborateurs sont traités avec respect et dignité, et qui interdit toute forme de discrimination ou de harcèlement.

L'équité et la non-discrimination sont des principes fondamentaux pour le Groupe. Depuis 2008, Atos Origin a développé divers plans de diversité à l'échelle locale en conformité avec les lois en rigueur dans les pays, comme par exemple en France, au Brésil ou en Espagne, afin d'encourager l'embauche de personnes handicapées et d'assurer également la sensibilisation des collaborateurs. En France et au sein de l'activité Atos Worldline, le Groupe a créé une 'Mission Handicap' avec pour objectif de mettre en place des mesures concrètes permettant de faciliter l'intégration de personnes handicapées et de préserver l'emploi [2].

Soutenir l'engagement citoyen
En 2009, Atos Origin a continué à encourager ses filiales et ses équipes à s'engager dans des actions caritatives ou en faveur de communautés. De nombreux salariés du Groupe à travers le monde donnent vie à l'approche de développement durable d'Atos Origin par leur engagement individuel. Veuillez consulter le Rapport sur la Responsabilité d'Entreprise pour plus de détails.

Communication et Lien social

Pour faire la différence, les entreprises doivent s'impliquer pleinement dans la mise en place de solutions et de stratégies de développement durable. Ceci nécessite un changement des comportements des personnes comme des entreprises qui passe par l'innovation, la collaboration et la formation. Dans cette optique, le Groupe a lancé, en 2009, une campagne mondiale en interne, "Faisons la différence", visant à augmenter la sensibilisation des collaborateurs vis-à-vis des enjeux du développement durable et à encourager les initiatives environnementales et la responsabilité individuelle. Par l'intermédiaire de nombreuses actions, les salariés du Groupe sont invités à adhérer au programme et à apporter leur contribution afin

(1) Plus de détails dans la section 19 (Ressources Humaines) et dans le Rapport de Responsabilité d'Entreprise.
(2) Plus de détails sur http://www.atosorigin-handicap.fr

qu'Atos Origin devienne, au travers de gestes simples, une organisation plus respectueuse de son environnement.

Le visuel utilisé dans le cadre de la campagne d'Atos Origin autour du développement durable est le logo de l'entreprise, un poisson ayant pour principale caractéristique de s'adapter constamment à son environnement, tout comme Atos Origin, qui adapte en permanence ses services afin de répondre aux besoins de ses clients. Le message reflète qu'Atos Origin est une entreprise responsable et que le développement durable est l'un des piliers de la marque. Un plan d'information a été déployé en interne (rubriques sur Intranet, magazines internes, workshop pour les collaborateurs…) ainsi qu'un module de formation en ligne destiné à sensibiliser les collaborateurs aux problématiques liées à l'environnement. Ce dernier outil sera mis en place en 2010.

18.3.3 Accompagner les clients dans leurs propres projets de développement durable

Les TIC ont été identifiées comme un moteur de transition vers le développement durable pour d'autres secteurs tels que les transports, le bâtiment, l'électricité et l'industrie. En mettant à disposition les services informatiques, les technologies de communications mobiles et l'Internet haut débit, les TIC sont en capacité de fournir des solutions de mesure et de suivi de la consommation énergétique, mais elles transforment également radicalement la façon dont ces entreprises fonctionnent en modifiant leurs processus, leurs chaînes de valeur, leurs réseaux d'entreprise et la société dans son intégralité. Le Groupe est également en mesure d'aider les entreprises à identifier, dans leur organisation, les endroits où les émissions de carbone peuvent être réduites.

Aider les clients à réduire leur empreinte carbone

En 2009, Atos Origin a démontré son leadership et aidé ses clients à conduire une transformation vers l'excellence environnementale basée sur une démarche "Green for IT" et "IT for Green". Ses principales contributions sont les suivantes :

- **Le Conseil en développement durable pour Inditex** – En Espagne, Atos Consulting a accompagné le Groupe Inditex, l'un des plus grands distributeurs du secteur de la mode au niveau mondial, dans le cadre de son Plan Stratégique Environnemental 2010. L'une des priorités était la réduction de 20 % de l'empreinte CO_2 liée à la distribution de textile. Pour y parvenir, une expérience pilote a été réalisée sur une des marques du Groupe, Pull&Bear, principal fournisseur de services logistiques. La société a effectué une analyse détaillée de son empreinte carbone liée à ses activités logistiques (routes principales et secondaires) pour l'approvisionnement de 287 magasins répartis sur le territoire espagnol. "L'audit environnemental" a ainsi pu fournir à l'établissement une liste de 23 recommandations d'amélioration.
- **La réduction de 50 % des émissions de carbone pour Highways Agency** – Au Royaume Uni, l'Highways Agency est responsable de la gestion, l'entretien et de l'amélioration du réseau routier. Atos Origin a accompagné cette agence pour intégrer le développement durable à plusieurs niveaux : tout d'abord en déterminant comment les technologies de l'information pourraient améliorer ses propres performances en matière de développement durable ; puis en identifiant les opportunités offertes par les activités de l'agence et par les voyageurs afin de tirer parti du potentiel de ces technologies de l'information. Dans le prolongement du diagnostic réalisé et la mise en place d'un calendrier sur 5 ans portant sur son infrastructure TIC et ses applications de contrôle, Highways Agency cherche à présent à réduire de 50 % ses émissions de carbone. Ceci représenterait alors une économie de l'ordre de 4 millions de livres sterling par an.

Le Groupe a également aidé les entreprises et gouvernements à comprendre comment les technologies comme les systèmes de mesure, de commande et de contrôle intelligents ou les services électroniques peuvent faciliter cette transition : **ERDF**, filiale d'EDF et premier réseau de distribution d'électricité de l'Union européenne, a récemment lancé un programme de transformation majeur prévoyant le remplacement de 35 millions de compteurs électriques en France. Un projet pilote sera conduit dans un premier temps sur 300 000 compteurs. ERDF a sélectionné Atos Origin en tant qu'architecte de son système d'information et chef de file du consortium technologique chargé de diriger la phase pilote.

Pour des Jeux Olympiques durables et plus verts

Atos Origin s'est engagé à aider le CIO et les comités d'organisation à déployer des solutions technologiques destinées à réduire l'empreinte carbone des Jeux, notamment en diminuant la consommation de papier, le nombre d'équipements, la consommation électrique et les déplacements. Pour les Jeux Olympiques de Vancouver en 2010, le Groupe a déployé des solutions technologiques innovantes comme la virtualisation, le système d'informations à distance 2010, le système d'information à distance destiné aux commentateurs sportifs (CIS), le portail des volontaires en ligne et le tout premier système d'accréditation en ligne. Ces solutions lui ont valu l'attribution d'une "Étoile de la durabilité" par le Comité d'organisation de Vancouver pour les Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver 2010 (VANOC), pour sa contribution à la réalisation d'objectifs de développement durable.

"Nous prenons en compte le développement durable dans tout ce que nous faisons, que ce soit au niveau du processus d'appel d'offres en vue de devenir ville olympique, de la construction des infrastructures sportives, de la considération des problèmes opérationnels et, naturellement, en matière de technologies de l'information. Nous sommes très heureux de pouvoir compter sur un partenaire comme Atos Origin qui partage la même vision et les mêmes objectifs que nous." *(Jacques Rogge, Président du Comité International Olympique)*

18.3.4 Anticiper l'évolution technologique de demain grâce aux solutions durables d'Atos Origin

Les technologies de l'information vont continuer à jouer un rôle déterminant pour aider les entreprises à mettre en œuvre, maîtriser et améliorer leurs programmes de développement durable tout en renforçant leur performance économique. L'accroissement prévisible de la sollicitation des équipements et infrastructures informatiques va entraîner une croissance de la consommation énergétique. Les entreprises doivent désormais s'assurer en premier lieu que leur propre infrastructure technologique est gérée de manière efficace et intelligente et ensuite que leurs émissions sont réduites au minimum grâce aux écotechnologies de l'information (Green for IT). Les quatre principales sources attendues d'économies sont les suivantes :

- Les économies d'échelle obtenues grâce à la virtualisation et au regroupement d'un plus grand nombre d'unités centrales et de stockage au même endroit ;
- L'intensification de l'utilisation des équipements informatiques actuellement en service, dont l'utilisation totale est considérée comme étant inférieure à 10 %, afin que celle-ci passe d'ici à 2020 à 18 % pour les centres de données, 25 % pour les télécommunications et 57 % pour les ordinateurs ;
- Le passage du "toujours sous tension" au "toujours disponible" : les ordinateurs inutilisés mais allumés consomment 90 % de leur consommation maximale.
- La relocalisation des centres informatiques : dans des régions où l'approvisionnement en électricité est meilleur marché, à proximité de la source de production électrique, ou encore dans des zones nécessitant un moindre refroidissement des équipements.

Pour accompagner ses clients vers l'excellence environnementale, Atos Origin a développé de solides offres vertes et durables [1].

Atos Origin communique régulièrement à l'attention de ses parties prenantes afin d'alerter, de mobiliser et de susciter une prise de conscience des enjeux du développement durable. En outre, nombre de collaborateurs sont activement impliqués dans la rédaction de livres blancs et dans l'élaboration de réflexions sur les problèmes de développement durable :

- **Étude européenne publiée par Atos Origin et IDC sur le thème "L'Excellence environnementale, source de valeur pour l'entreprise"** – 6 avril 2009. L'étude démontre que les entreprises dotées de programmes de développement durable solidement établis affichent des marges supérieures d'au moins 2 % ;
- **Livre blanc "Le développement durable, un atout commercial"** – Février 2009. Dans l'environnement économique difficile actuel, le développement durable peut créer de nouvelles opportunités grâce aux innovations destinées à lutter contre les changements climatiques et à renforcer la sécurité énergétique ;
- **Magazine français "Perspectives" destiné aux clients** – Janvier 2009. Cette huitième édition de "Perspective" est consacrée à l'informatique verte et peut être consultée en ligne [2] ;
- **Livre blanc "Les technologies de l'information : la clé d'un monde plus durable"** – Décembre 2009. Ce livre blanc explique le rôle fondamental de la technologie en s'attaquant à de nombreux problèmes liés au changement climatique ;
- D'autres informations sur le thème du développement durable sont également disponibles sur le site Internet du Groupe [3].

Certains des salariés d'Atos Origin participent également activement à des groupes de travail et rapports clés, parmi lesquels :

- Le DETIC (Développement Éco-responsable et TIC) – "Lobbying des TIC" et "rapport sur les TIC" visant à promouvoir les centres de données et l'informatique verte en France ;
- Participation à 12 livres verts consacrés à l'informatique verte avec Syntec Informatique – Le premier livre sur le thème de la dématérialisation et de l'informatique verte a été publié en novembre 2009 ;
- Parrainage du premier congrès des TIC vertes, en collaboration avec Asimelec (association du secteur informatique) et avec le solide soutien du gouvernement espagnol.

(1) Ces solutions détaillées dans le Rapport de Responsabilité d'Entreprise.
(2) http://infos.fr.atosorigin.com/perspectives.
(3) www.atosorigin.com/sustainability.

19 . Ressources Humaines

19.1 Principes fondamentaux des Ressources Humaines 071
19.2 Attirer les nouveaux talents 072
19.3 Le développement des talents 072
19.4 Récompenser et fidéliser les talents 073
19.5 Gestion de la performance et revue annuelle RH 073
19.6 Gestion des transferts de collaborateurs 074
19.7 Actionnariat des salariés et des dirigeants 074
19.8 Mobilité internationale 075
19.9 Régimes de retraite 075
19.10 Communiquer avec les collaborateurs du groupe 076

19.1 Principes fondamentaux des Ressources Humaines

Pour Atos Origin, les collaborateurs constituent l'actif le plus précieux. Avec leur expertise et leur haut niveau de compétences, ils fournissent aux clients des services de premier rang. Ils accroissent l'image d'excellence du Groupe et contribuent de manière substantielle à sa notoriété, à sa compétitivité et à sa profitabilité.

Depuis l'arrivée d'une nouvelle équipe de Direction au début de l'année 2009, dans un environnement difficile, la priorité a été donnée à l'emploi et à l'employabilité de tous les collaborateurs du Groupe. Ainsi, en 2009, Atos Origin a recruté 4 500 ingénieurs, dont la moitié de jeunes diplômés. En termes d'employabilité, une attention très forte a été portée sur le développement des salariés. En effet, plus que jamais dans un environnement économique particulièrement difficile, il aura été essentiel de préserver l'employabilité des collaborateurs et de leur assurer des possibilités de mobilité sur le plan technologique, d'une ligne de service à une autre, ou de leur fournir l'opportunité de connaître d'autres cultures par des missions plus ou moins longues à l'international. La formation et la flexibilité ont été déployées pour motiver les salariés du Groupe tout au long de l'année et leur permettre d'atteindre leurs résultats malgré la crise économique auquel le monde a dû faire face.

Les technologies évoluent rapidement et le Groupe se doit de pouvoir toujours anticiper les besoins futurs des clients. Ainsi, il est crucial pour les collaborateurs d'Atos Origin de posséder les savoir-faire les plus élevés sur le marché. Le développement des salariés du Groupe a été au cœur du mode opératoire suivi en 2009.

S'agissant du taux de départ volontaire, les actions des Ressources Humaines Groupe, dans le cadre de sa stratégie et de ses programmes, ont visé à maintenir la motivation et le développement des collaborateurs autant que les fidéliser. Les actions et la stratégie ont été centrées sur la motivation des employés et leur fédération au sein des organisations, en les rendant fiers de la valeur de leur contribution.

Du recrutement d'un collaborateur jusqu'à la fin de sa carrière dans le Groupe, l'équipe Ressources Humaines, et les Managers du Groupe ont la responsabilité d'accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle. L'objectif est de prendre en compte le potentiel et les aspirations de chacun, pour lui offrir le développement professionnel qu'il recherche.

Sur la base de ces valeurs fondamentales, l'équipe Ressources Humaines travaille sur plusieurs priorités : développer, promouvoir, motiver, récompenser, et s'assurer que travailler chez Atos Origin est une telle expérience que nul ne peut l'oublier.

19.2 Attirer les nouveaux talents

Pour Atos Origin, il est important de continuer à attirer de nouveaux talents, et ce malgré un environnement économique difficile, afin de démontrer sa qualité d'employeur de choix, de présenter la stratégie du Groupe et d'offrir des opportunités de carrière au sein de son organisation. La participation aux salons et journées de recrutement dans plusieurs pays a ainsi été maintenue.

Plus spécifiquement, le Programme Talents a été lancé, visant à proposer des stages et des postes à de jeunes diplômés, afin de développer leurs talents, de donner à ces nouveaux collaborateurs l'opportunité de mieux connaître le Groupe et de l'enrichir en nouvelles compétences technologiques.

Au sein des fonctions de recrutement, une centralisation de la gestion au niveau de chaque pays a été établie et un nouvel outil de recrutement en ligne commun à tout le Groupe a été mis en place. Ce système de "e-recrutement" offre la possibilité de postuler en ligne, et permet aux recruteurs de gérer le processus de recrutement de bout en bout entre les managers et les candidats.

Ce nouveau système génère également une meilleure visibilité sur les postes à pourvoir au niveau mondial d'une part, et sur les candidatures reçues d'autre part, qu'elles soient spontanées ou spécifiques à une offre.

En 2009, environ 4 500 nouveaux ingénieurs ont été embauchés, dans le cadre de remplacements ou de créations de postes dans les activités en développement.

19.3 Le développement des talents

En 2009, Atos Origin a spécifiquement veillé à ce que ses efforts de formations accrus permettent à tous ses employés, au sein de chaque activité, chaque fonction, et dans tous les pays, d'accéder à une formation de premier choix. Atos University, qui a rencontré un grand succès depuis sa mise en place en 2007, a été renforcé en début d'année afin de proposer des formations et programmes de développements professionnels au sein du Groupe, lesquels s'inscrivent dans le cadre de la politique RH. Atos University permet de s'assurer que les employés ont bien les compétences adaptées à leur discipline et à leur marché, et offre des formations complémentaires très opérationnelles afin de favoriser la mobilité interne du Groupe et d'assurer ses futurs besoins.

L'Université comprend plusieurs programmes globaux (Vente, Gestion de projets, SAP, Méthodologie du *Lean management* et Développement de Talents) qui peuvent prendre plusieurs formes ; des formations collectives classiques, aux cours en ligne. De nombreux modules spécifiques sont également proposés, et toutes les offres sont actualisées en permanence et améliorées, afin d'assurer leur pertinence malgré la constante évolution des marchés.

Pour proposer la formation de *Lean management*, un programme de réflexion a été mis en place dans le but d'intégrer les principes *Lean* à la culture d'entreprise du Groupe. Lorsque tous les collaborateurs travailleront dans cet esprit, le but sera atteint. Deux mille sept cents d'entre eux ont suivi cette formation et la transmettront à leur tour à leurs équipes dans l'objectif de favoriser le développement d'idées *Lean* et de mettre en place une dynamique d'amélioration continue du fonctionnement du Groupe.

Le nombre de formations en ligne dispensées aux employés a considérablement augmenté en 2009, ce chiffre ayant été multiplié par trois. Ce succès tient en partie à la mise en place de modules autour des offres spécifiques d'Atos Origin, solutions à forte valeur ajoutée qui constituent un axe stratégique majeur du Groupe. Plus de 5 000 programmes sont désormais disponibles via la plate-forme Atos University en ligne, et couvrent une variété de sujets auxquels les collaborateurs peuvent accéder.

Atos University a également mis en place une formation en ligne pour les employés ayant besoin ou qui souhaitent améliorer leur anglais. Cela intervient dans le cadre de la volonté du Groupe d'être plus intégré : l'utilisation d'une langue commune au sein de l'organisation permettra aux collaborateurs du Groupe de travailler à un niveau plus global et de mieux répondre aux besoins des clients.

En septembre 2009, un projet de formation a été lancé en partenariat avec un leader de l'édition de logiciel. Ce système permet de mieux coordonner les différentes entités et d'améliorer la logistique interne de formation. En réduisant le nombre de sous-traitants dédiés à la formation, Atos Origin peut ainsi sélectionner des professionnels plus compétents et améliorer la qualité des programmes dispensés à ses employés.

19.4 Récompenser et fidéliser les talents

La politique de rémunération et les avantages sociaux au sein d'Atos Origin constituent des atouts permettant au Groupe de recruter, de motiver et d'engager les meilleurs collaborateurs sur le marché afin de mettre en place sa stratégie et d'atteindre ses objectifs, que ce soit au niveau individuel, au sein des équipes ou du Groupe.

La politique de rémunération est régulièrement repensée par le Groupe dans le but de garantir sa compétitivité sur le marché et d'assurer la fidélisation de ses collaborateurs, qui est au cœur de la stratégie des ressources humaines suivie. En conséquence, la politique de rémunération est comparée régulièrement avec celles des autres sociétés des secteurs de l'Informatique, des Hautes Technologies et des Télécommunications, tout en portant une attention particulière aux tendances du marché, ce qui permet de valider que les pratiques du Groupe en la matière sont en ligne.

La rémunération globale de la majorité des collaborateurs comporte en général une partie fixe, une partie variable et des avantages en nature, en fonction des pratiques courantes des pays. Les cadres supérieurs peuvent également bénéficier de plans d'attribution d'options soumis à des conditions de performance.

Les objectifs individuels et financiers sont établis chaque semestre par répercussions successives à partir de ceux fixés au niveau du Groupe. Les entretiens d'évaluation sont effectués tous les semestres et l'atteinte des objectifs tant individuels que collectifs détermine la partie variable de la rémunération. Les résultats financiers jouent un rôle prépondérant dans la mesure de la performance, quels que soient les types de postes (opérationnels ou support), afin de créer de la valeur pour les actionnaires.

19.5 Gestion de la performance et revue annuelle RH

19.5.1 Gestion de la performance

Le développement des collaborateurs est crucial chez Atos Origin, à la fois pour s'assurer de l'atteinte des besoins clients en termes de compétences requises et pour répondre aux souhaits naturels des salariés du Groupe de voir leur carrière évoluer vers de multiples opportunités.

C'est la raison pour laquelle l'évaluation de la performance est devenue clé dans le processus de développement des collaborateurs. Avec deux revues de performance chaque année, les managers d'Atos Origin jouent un rôle clé dans le processus dans lequel ils sont totalement assistés par les équipes Ressources Humaines des entités opérationnelles. L'un des buts est d'identifier les besoins de formation pour chaque collaborateur et de bâtir un programme lui permettant de se développer davantage.

Chaque collaborateur d'Atos Origin, quelle que soit sa localisation, est maintenant évalué selon le cycle de gestion de la performance. Celui-ci consiste en quatre principales étapes : définition des objectifs, suivi et revue semestriels, entretien d'évaluation annuel et plan de développement supportés par plusieurs outils définissant et mesurant la performance, les compétences et le potentiel.

19.5.2 Revue annuelle ressources humaines

La revue annuelle ressources humaines fait partie du programme de gestion des talents. En effet, c'est l'occasion d'identifier de nouveaux talents et de bâtir des plans de succession à travers l'ensemble du Groupe. En 2009, une revue détaillée RH a été effectuée avec succès. Tous les managers ont désormais des successeurs potentiels identifiés. Par conséquent, les revues produisent un lien stratégique entre les besoins actuels et futurs des activités opérationnelles et des ressources humaines.

La revue des effectifs et du plan de succession permet de s'assurer que la stratégie et les objectifs opérationnels du Groupe sont bien reflétés dans les processus ressources humaines. Ainsi, l'équipe ressources humaines agit en s'associant aux managers tout en les accompagnant dans le développement des activités.

19.6 Gestion des transferts de collaborateurs

Comme chaque année, au cours de 2009 des contrats clients comprenant des transferts d'effectifs ont été signés en Infogérance. L'équipe Ressources Humaines comprenant des managers formés et expérimentés aux transferts d'effectifs a pu présenter aux clients une approche de transition tout en créant l'environnement d'accueil pour les salariés transférés dans le cadre des contrats d'Infogérance.

En 2009, au niveau global, l'équipe Ressources Humaines Infogérance a continué de développer une approche spécifique à cette activité comprenant des études de satisfaction et des pages web dédiées à l'externalisation sur le site www.atosorigin.com. La professionnalisation et la gestion des compétences ont été renforcées par des sessions de formation des équipes RH.

Atos Origin a continué de développer le partage des connaissances ainsi que les meilleures pratiques au travers des réseaux d'Infogérance dans lesquels chaque salarié d'Atos Origin partage ses expériences dans cette activité, et, pour certains d'entre eux, donnent des cours à des étudiants.

19.7 Actionnariat des salariés et des dirigeants

Atos Origin encourage l'actionnariat de ses salariés et de ses dirigeants pour renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe, pour promouvoir l'esprit d'entreprise et harmoniser les intérêts internes et externes des parties prenantes.

En 2009, le Groupe a mis en place trois plans de stock-options (en dates du 26 mars 2009, 3 juillet 2009 et 4 septembre 2009). Chaque plan est structuré en trois quotités (quotité 1, quotité 2, quotité 3) comprenant trois périodes d'acquisition distinctes avec trois prix de souscription en progression. Ces plans sont basés sur la performance financière :

- Les options ont un prix de souscription comprenant une prime par rapport au prix de l'action Atos Origin calculé à la date d'attribution. Ceci constitue en soi une condition de performance externe, les options étant exercées lorsque le prix de l'action est supérieur au prix de souscription.
- Un critère de performance interne basé sur des indicateurs financiers (marge opérationnelle, cash flow) qui doivent être atteints pour l'acquisition des quotités 2 et 3.

Ces plans concernent les 400 premiers managers du Groupe qui travaillent au bon déroulement du Programme TOP (Total Operational Performance) pour produire les accroissements de marge qui permettront de sécuriser la compétitivité d'Atos Origin durablement.

Ces plans ont été approuvés par le Conseil d'Administration d'Atos Origin conformément à la neuvième résolution votée par les actionnaires réunis lors de l'Assemblée Générale du 23 mai 2007 pour le plan du 26 mars 2009, et de la dix-neuvième résolution votée par l'Assemblée Générale du 26 mai 2009 pour les plans des 3 juillet et 4 septembre 2009.

Les dates d'acquisition sont les suivantes :

- 1er juillet 2010 pour la quotité 1 ;
- 1er juillet 2011 pour la quotité 2 ;
- 1er juillet 2012 pour la quotité 3.

Les prix d'exercice pour le plan du 26 mars 2009 sont les suivants :

- 20,64 euros pour la quotité 1 ;
- 24,57 euros pour la quotité 2 ;
- 29,49 euros pour la quotité 3.

Dans le cadre de ce plan, 1 835 000 options ont été consenties à 74 participants.

Les prix d'exercice pour le plan du 3 juillet 2009 sont les suivants :

- 25,00 euros pour la quotité 1 ;
- 30,00 euros pour la quotité 2 ;
- 35,00 euros pour la quotité 3.

Dans le cadre de ce plan, 1 443 500 options ont été consenties à 438 participants.

Les prix d'exercice pour le plan du 4 septembre 2009 sont les suivants :

- 34,28 euros pour la quotité 1 ;
- 40,81 euros pour la quotité 2 ;
- 48,97 euros pour la quotité 3.

Dans le cadre de ce plan, 259 000 options ont été consenties à 24 participants.

Au 31 décembre 2009, les actionnaires salariés représentaient 3,3 % du capital social.

19.8 Mobilité internationale

La mobilité internationale, dans le contexte de globalisation et d'une demande croissante pour des profils hautement qualifiés constitue une composante clé de la stratégie. Atos Origin s'est engagé à ce que ses futurs managers acquièrent une expérience à l'étranger et, effectivement, plusieurs centaines de collaborateurs y ont travaillé dans le cadre de missions temporaires ou de long terme. Le cycle de mission à l'étranger est conçu pour permettre aux collaborateurs de développer leurs connaissances des enjeux économiques et culturels au plan mondial et d'acquérir de nouvelles compétences qui permettent de renforcer la qualité des services rendus auprès des clients du Groupe.

Pour les collaborateurs actuels et futurs, la composante internationale dans laquelle opère Atos Origin est un atout qui vient s'ajouter au sentiment de diversité culturelle et d'appartenance au Groupe. Les spécialistes RH de la mobilité fournissent l'assistance aux opérations pour les candidats aspirant à une carrière internationale, ainsi que ceux qui achèvent leurs missions à l'étranger et bien sûr pour tous les aspects administratifs. De plus, une équipe RH dédiée assiste également les opérations dans le développement de stratégies de mobilité internationale ciblées reflétant le changement continu de l'environnement du secteur.

19.9 Régimes de retraite

Atos Origin finance des régimes de retraite dans plusieurs des pays dans lesquels opère le Groupe. Ces régimes de retraite sont en général gérés par des fonds de pension indépendants, des compagnies d'assurance ou directement par le Groupe (avec constitution de provisions). Atos Origin propose à ses collaborateurs deux types de régimes de retraite : des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies. Atos Origin privilégie les régimes à cotisations définies, qui sont plus courants dans son secteur d'activité et offrent davantage de souplesse aux collaborateurs. Les régimes à prestations définies des salariés sont comptabilisés conformément à la norme comptable internationale IAS 19. Les fonds de pension sont en général des entités juridiques distinctes du Groupe, disposant de leurs propres organes de gouvernance, et pleinement indépendantes d'Atos Origin. Pour les besoins de la norme IAS 19, leurs actifs et passifs sont néanmoins intégrés dans les comptes d'Atos Origin.

Atos Origin a amélioré la gestion des risques liés aux fonds de pension associés, et accru sa coopération avec ces entités indépendantes, en mettant en place un Comité de pilotage des retraites au niveau du Groupe, ainsi que plusieurs Comités de pilotage locaux des retraites dans les pays où le Groupe a mis en place des régimes significatifs. En 2007, un Comité d'investissement Retraite a été institué au niveau du Groupe pour développer ce modèle de gouvernance. Tous les aspects de la gestion des prestations de retraite sont désormais soumis à des règles spécifiques de contrôle interne visées dans le Manuel de Contrôle Interne du Groupe.

Atos Origin dispose d'une équipe de spécialistes supervisant les régimes de retraite existants, relayée par des responsables retraites locaux, dans le but également d'assister techniquement les responsables opérationnels engagés dans des projets d'externalisation. Cette équipe gère également au niveau mondial l'actualisation et les amendements des accords de régimes de retraite en fonction des évolutions de la législation et des règlementations.

En 2009, Atos Origin a poursuivi ses efforts d'harmonisation des prestations de retraite et de réduction des risques financiers, en liaison avec ses fonds de pension indépendants.

Au Royaume-Uni, Atos Origin a mis en place au 1er juillet 2009 un "Trustee" unique pour gérer ses principaux régimes de retraite, de manière à accroître l'efficacité des Comités dédiés et éviter la redondance des conseils et des coûts associés. Le Conseil d'Administration du nouveau "Trustee" vise à optimiser l'exposition des plans qui étaient gérés par les "Trustees" précédents.

Aux Pays-Bas, à la suite de l'accord conclu en juillet 2009 avec le Fonds de pension dans le cadre du plan de redressement sur cinq ans, Atos Origin a prolongé sa collaboration avec les principaux organes de gouvernance du Fonds pour réviser la stratégie d'investissement et les processus associés de manière à sécuriser l'amélioration des ratios de financement.

19.10 Communiquer avec les collaborateurs du Groupe

Le Comité d'Entreprise Européen créé en 2007 est à présent mis en place et totalement opérationnel. Il permet aux managers d'Atos Origin de partager la stratégie, les changements et les informations avec les représentants du personnel au niveau européen en apportant davantage de transparence, de coopération et de confiance entre les participants. C'est une occasion d'échanger des idées et très souvent, de trouver des solutions pour des questions globales. Atos Origin valorise les bonnes relations sociales et est reconnu pour favoriser l'engagement des représentants du personnel.

Au cours de l'année 2009, le Comité d'Entreprise Européen s'est réuni physiquement à deux reprises et une communication régulière a été maintenue entre la Direction du Groupe et le Comité d'Entreprise Européen et ses commissions tout au long de l'année.

20 . Rapport d'activité

20.1 Synthèse 077
20.2 Performance opérationnelle 077
20.3 Chiffre d'affaires 078
20.4 Marge opérationnelle et taux de marge 085
20.5 Revue des Ressources Humaines 090

20.1 Synthèse

Le chiffre d'affaires de l'année 2009 s'est élevé à 5 127 millions d'euros, représentant une décroissance à périmètre et taux de change constants de - 3,7 % par rapport à 5 324 millions d'euros en 2008.

Les activités de Conseil et d'Intégration de Systèmes qui ont représenté 42 % du chiffre d'affaires total du Groupe ont enregistré une décroissance organique de - 12,8 % (- 315 millions d'euros) par rapport à l'année 2008. En revanche, les activités d'Infogérance représentant 58% du chiffre d'affaires total du Groupe et qui comprennent l'Infogérance d'Infrastructures, les Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) et le BPO Médical, ont reporté une croissance organique de + 4,1 % (+ 118 millions d'euros) comparé à l'exercice 2008.

La marge opérationnelle s'est élevée à 290 millions d'euros, à 5,7 % du chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, l'augmentation de la marge opérationnelle sur l'année 2009 a été de + 13,1 % soit + 33,5 millions d'euros en comparaison à l'exercice 2008. Le taux de marge a ainsi cru de + 84 points de base par rapport aux 4,8 % réalisés en 2008.

20.2 Performance opérationnelle

La performance opérationnelle des activités est présentée sur la ligne marge opérationnelle, tandis que les produits ou charges inhabituels, anormaux et peu fréquents (autres produits / charges opérationnels) sont présentés après la marge opérationnelle en conformité avec la recommandation n°2009-R-03 (2 juillet 2009) du Conseil National de la Comptabilité relative au format des états financiers.

(en millions d'euros)	2009	% chiffre d'affaires	2008	% chiffre d'affaires	% variation	% var. organique (*)
Chiffre d'affaires excluant Italie et AEMS Bourse	**5 127**		**5 479**		**- 6,4 %**	**- 3,7 %**
Italie			20			
AEMS Bourse			125			
CHIFFRE D'AFFAIRES STATUTAIRE	**5 127**		**5 623**		**- 8,8 %**	
Marge opérationnelle excluant Italie et AEMS Bourse	**290,0**	5,7 %	260,5	4,8 %	+ 11,3 %	+ 13,1 %
Italie			- 1,1			
AEMS Bourse			7,0			
MARGE OPÉRATIONNELLE STATUTAIRE	**290,0**	**5,7 %**	**266,4**	**4,7 %**	**+ 8,8 %**	

(*) Variation organique à périmètre et taux de change constants.

Les éléments compris entre la marge opérationnelle et le résultat opérationnel sont présentés au chapitre suivant dans la revue financière.

20.3 Chiffre d'affaires

20.3.1 Évolution de la structure du chiffre d'affaires

Au cours de la période, 71 % du chiffre d'affaires du Groupe (+ 3 points par rapport à 68 % en 2008) provient des activités dites récurrentes. Ce chiffre comprend les contrats pluriannuels d'Infogérance (38 % du chiffre d'affaires total du Groupe), les activités spécialisées de Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS, 17 % du total), le BPO médical (3 % du total, stable par rapport à 2008) ainsi que la Tierce Maintenance Applicative, activité de type récurrent incluse en Intégration de Systèmes (13 % du chiffre d'affaires du Groupe ; - 2 points par rapport à 2008).

L'Europe demeure la principale base opérationnelle du Groupe, générant 94% du chiffre d'affaires total. La zone Amériques, qui a représenté 3% du chiffre d'affaires du Groupe, offre un support pour les opérations étendues des clients européens d'Atos Origin. Le Groupe a également un fort engagement dans des zones spécifiques d'Asie Pacifique (3 % du total), et en particulier à Hong Kong, et en Inde, où Atos Origin développe ses ressources support off-shore.

Les services et solutions d'Atos Origin apportent une valeur ajoutée dans plusieurs secteurs industriels tels que le Secteur Public, les Services Financiers, les Télécom et Médias ainsi que l'Industrie. Ces quatre principaux secteurs ont représenté 77 % du chiffre d'affaires du Groupe au cours de l'année 2009 au même niveau qu'en 2008.

Deux secteurs en particulier ont connu une dynamique de croissance en 2009, le Secteur Public (28 % du chiffre d'affaires total) et l'Energie et Services Publics (*Utilities*) avec respectivement + 9 % et + 3 %.

20.3.2 Croissance organique

Le chiffre d'affaires de l'année 2009 s'est établi à 5 127 millions d'euros, représentant une variation statutaire de - 8,8 % par rapport à 5 623 millions d'euros en 2008. Les impacts de taux de change appliqués au chiffre d'affaires statutaire 2008 ont entraîné un ajustement négatif de - 101 millions d'euros. Les variations de périmètre ont représenté une diminution - 199 millions d'euros (dont - 125 millions d'euros pour AEMS Bourse et - 20 millions d'euros pour l'Italie) sur la base 2008. En conséquence, la variation organique du chiffre d'affaires à été de - 3,7 % soit - 197 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2009	2008	% var.
CHIFFRE D'AFFAIRES STATUTAIRE	5 127	5 623	- 8,8 %
Italie		- 20	
AEMS Bourse		- 125	
CHIFFRE D'AFFAIRES EXCL. ITALIE ET AEMS BOURSE	5 127	5 479	- 6,4 %
Autres cessions		- 54	
Impact des taux de change		- 101	
CHIFFRE D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS	5 127	5 324	- 3,7 %

20.3.3 Variations de périmètre

Les cessions réalisées par le Groupe et représentant - 199 millions d'euros de chiffre d'affaires sur l'année 2008 se composent ainsi :

- L'Italie cédée à Engineering en janvier 2008 représentant 20 millions d'euros sur une base comparable;
- AEMS Bourse cédé à NYSE Euronext en juillet 2008 représentant un chiffre d'affaires de 125 millions d'euros pour les sept premiers mois de l'année 2008 ;
- Les Pays-Bas ont cédé l'activité Technical Automation à la fin de l'année 2008 avec un chiffre d'affaires annuel de 22 millions d'euros :
- Le Mexique sorti du périmètre du Groupe fin 2008 avec un chiffre d'affaires de 9 millions d'euros ;
- La Thaïlande sortie du périmètre du Groupe fin 2008 avec un chiffre d'affaires de 19 millions d'euros et ;
- AB Consulting en Suède qui a représenté un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros en 2008.

20.3.4 Impact des taux de change

Les variations de taux de change ont donné lieu à un ajustement négatif de - 101 millions d'euros sur une base annuelle comparable, provenant principalement de :

- La Livre sterling pour - 106 millions d'euros ;
- Les devises asiatiques pour + 8 millions d'euros ;
- Le dollar US pour + 5 millions d'euros ;
- Les devises d'Amérique du Sud (principalement le Real brésilien) pour - 5 millions d'euros ;
- Les autres devises du Moyen-Orient et d'Europe centrale pour - 3 millions d'euros.

20.3.5 Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires

L'évolution trimestrielle du chiffre d'affaires a confirmé des conditions difficiles de marché au cours de l'exercice avec une décroissance organique de - 3,7 % représentant - 197 millions d'euros par rapport à 2008, dont - 315 millions d'euros en Conseil et Intégration de Systèmes.

Au cours du premier trimestre, la chiffre d'affaires a légèrement décru de - 0,6 % comparé à la même période en 2008, soit une baisse organique de - 8 millions d'euros. Au second trimestre, un nombre moins important de jours ouvrables ainsi qu'une forte pression sur les prix ont pesé sur le chiffre d'affaires avec une décroissance organique de - 4,0 %. En conséquence, sur le premier semestre de l'année, le chiffre d'affaires a été en baisse organique de - 2,4 % par rapport au premier semestre de l'année 2008.

Le troisième trimestre a enregistré le plus faible chiffre d'affaires de l'année à 1 229 millions d'euros, en baisse organique de - 5,6 % soit une variation de - 72 millions d'euros. Sur le dernier trimestre de l'année, la décroissance du chiffre d'affaires a été limitée à - 4,5 % avec - 5,0 % sur l'ensemble du second semestre.

(en millions d'euros)	2009	2008	Variation	% variation organique (*)
1er trimestre	1 294	1 302	- 8	- 0,6 %
2e trimestre	1 295	1 350	- 54	- 4,0 %
3e trimestre	1 229	1 301	- 72	- 5,6 %
4e trimestre	1 309	1 372	- 62	- 4,5 %
1er semestre	**2 589**	**2 652**	**- 63**	**- 2,4 %**
2e semestre	**2 538**	**2 673**	**- 135**	**- 5,0 %**
CHIFFRE D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS	**5 127**	**5 324**	**- 197**	**- 3,7 %**
Italie		20		
AEMS Bourse		125		
Autres cessions		54		
Impact des taux de change		101		
CHIFFRE D'AFFAIRES STATUTAIRE	**5 127**	**5 623**	**- 496**	

(*) Variation organique à périmètre et taux de change constants.

20.3.6 Chiffre d'affaires par entité opérationnelle (GBUs)

En application de la norme IFRS 8, le Groupe présente l'information sectorielle selon son pilotage opérationnel, c'est-à-dire à la fois par entité opérationnelle (GBU – Group Business Unit) et par zone géographique.

La performance du chiffre d'affaires par **entité opérationnelle** se présente comme suit:

(en millions d'euros)	2009	2008 pro forma	% variation organique (*)	Répartition CA 2009
France	1 136	1 171	- 3,0 %	22 %
Benelux	997	1 154	- 13,6 %	19 %
Royaume-Uni	902	840	+ 7,4 %	18 %
Atos Worldline	844	814	+ 3,7 %	16 %
Allemagne Europe centrale / EMA	567	608	- 6,7 %	11 %
Espagne / Amérique du Sud	403	449	- 10,1 %	8 %
Reste du Monde	278	290	- 4,0 %	5 %
CHIFFRE D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS	**5 127**	**5 324**	**- 3,7 %**	**100 %**

(*) Variation organique à périmètre et taux de change constants.

En **France**, le chiffre d'affaires en Conseil a reculé de - 12,8 millions d'euros par rapport à 2008 notamment en raison de la baisse de projets dans le secteur des Services Financiers et d'une pression sur les prix entraînant un taux journalier moyen plus bas. Le Secteur Public est quant à lui resté stable en termes de volumes et de prix. Le taux d'utilisation a été de 66 % en 2009 au même niveau qu'en 2008.

L'activité Intégration de Systèmes en France a diminué de - 6,1 % comparé à l'année 2008 en raison d'une baisse de chiffre d'affaires dans le secteur Automobile, y compris sur le contrat avec Renault, et des volumes en recul dans le secteur de fabrication de pneumatiques. L'activité dans le Secteur Public a enregistré une croissance notamment avec les Caisses d'Assurance Maladie et les Ministères. Le taux d'utilisation est resté élevé à 84 %, au même niveau qu'en 2008.

Le chiffre d'affaires en Infogérance a augmenté de + 19 millions d'euros, soit une variation de + 4,3 % grâce à la montée en charge de projets dans le secteur de l'Energie et des Services Publics (*Utilities*), ce qui a permis d'absorber de moindres volumes dans la Banque et la Distribution.

Au **Benelux**, l'activité Conseil a subi une forte pression sur les prix ainsi qu'une baisse du taux d'utilisation liée à une moins forte demande du marché et à un nombre de projets plus limité. Tout au long de l'année, les entreprises des Services Financiers et de l'Industrie ont fortement réduit ou annulé leur demande de services en Conseil. Le taux d'utilisation a été stabilisé à 60 % sur l'année grâce à une stricte gestion des effectifs.

L'activité Intégration de Systèmes aux Pays-Bas a été fortement impactée par une plus faible demande et une forte pression sur les prix notamment sur les contrats de régie qui représentent deux tiers du chiffre d'affaires. Les baisses les plus importantes ont été enregistrées chez de grands comptes tels que KPN et ING. Dans ce contexte, la Groupe a renforcé la gestion de ses effectifs en adaptant les compétences critiques et le taux d'utilisation a ainsi pu être maintenu à 74 %.

En Infogérance, le chiffre d'affaires a légèrement baissé de - 2,0 % en raison de reports de phases de transition et de l'annulation ou arrêt de projets dans les Services Financiers. De nouveaux projets avec NXP aux Pays-Bas ont permis de partiellement limiter la baisse du chiffre d'affaires. En Belgique, la décroissance du chiffre d'affaires a été limitée à - 2,8 % par rapport à 2008.

Au **Royaume-Uni**, l'activité Conseil a diminué de - 15,3 millions d'euros par rapport à 2008. La ligne de services a été affectée par une baisse du nombre de missions à la fois dans le Secteur Public (NHS) et le secteur privé (Premier Food). Le taux d'utilisation est passé de 58 % en 2008 à 52 % en 2009.

L'Intégration de Systèmes a légèrement diminué de -1,9% avec une évolution trimestrielle différenciée. Le quatrième trimestre a enregistré une croissance organique du chiffre d'affaires alors que les neufs premiers mois de l'année ont affiché une légère baisse. Le Secteur Public est resté fort grâce des projets additionnels avec NHS, l'Agence des autoroutes et le portail gouvernemental. La politique rigoureuse de gestion s'est traduite par une augmentation du taux d'utilisation de plus de 4 points par rapport à 2008 atteignant 79 %.

En Infogérance, le chiffre d'affaires a connu une forte croissance de + 79,1 millions d'euros soit + 22,2 %. Ceci est lié à un plus fort niveau d'activité avec la base de clients existants et davantage de chiffres d'affaires dans le Secteur Public avec le Ministère de la Justice, *Borders Immigration Agency*, Train Operating Companies et Royal Liver Assurance. Cette hausse du chiffre d'affaires dans les services s'est également accompagnée d'une demande plus forte d'achats pour reventes pour le compte du Ministère de la Justice.

Enfin, dans le BPO médical, le chiffre d'affaires a augmenté de + 3,5 % sur l'année enregistrant une meilleure performance au second semestre (+ 4,7 %) qu'au premier semestre (+ 2,3 %) avec une hausse constante du nombre des contrôles médicaux réalisés pour le Department for Work and Pensions tout au long de l'exercice.

Pour **Atos Worldline**, le chiffre d'affaires a augmenté de + 3,7 % soit + 30 millions d'euros par rapport à l'année 2008.

Les services pour les Marchés Financiers d'Atos Worldline ont diminué de - 12 % comme prévu. Cette décroissance de l'activité est principalement liée à l'achèvement du contrat Euroclear. Le Groupe investit dans de nouvelles offres afin de revenir à une croissance positive du chiffre d'affaires en 2011.

Hors activité de Marchés Financiers, l'ensemble des activités de paiements et de services électroniques (e-services) se sont accrues de + 5,8 % par rapport à l'année 2008 avec :

- Une croissance de + 3,2 % dans les paiements pour un chiffre d'affaires de 551 millions d'euros ;
- Une progression de + 13,7 % dans les services électroniques avec un chiffre d'affaires de 206 millions.

En **Allemagne Europe centrale/EMA**, le chiffre d'affaires en Intégration de Systèmes a diminué de - 9,9 % dont - 12,2 % pour la zone Allemagne Europe centrale principalement dû à une baisse de la demande dans les secteurs de la Distribution et de l'Industrie. Dans les Services Financiers et Télécommunications et Médias, les volumes de services ont décru sur l'année 2009. En excluant l'effet de la faillite d'Arcandor, la baisse du chiffre d'affaires a été de - 4,8 %. En Grèce et en Suisse, la diminution des ventes de licences et une moins forte demande d'extension de projets en Tierce Maintenance Applicative se sont traduits par une baisse du chiffre d'affaires tandis que la Turquie et l'Afrique du Sud ont, pour leur part, connu une plus forte activité grâce au foisonnement avec les clients existants dans les télécommunications.

En Infogérance, le chiffre d'affaires de la GBU a enregistré une baisse de - 3,5 % suite à la faillite du client Arcandor.

L'entité **Espagne/Amérique du Sud** a du faire face à des conditions de marché difficiles tout au long de l'année. Cependant, l'activité de Conseil (présente uniquement en Espagne) a augmenté son chiffre d'affaires de + 6,6 % par rapport à l'année 2008 grâce à une meilleure performance dans le Secteur Public. Le taux d'utilisation est resté stable à 78 %.

La ligne de services Intégration de Systèmes a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires de - 15,8 % résultant à la fois d'une forte pression sur les prix dans les secteurs de la Banque et des Télécommunications et une réduction significative du nombre de projets en régie.

En Infogérance, le chiffre d'affaires a diminué de - 4,7 % par rapport à 2008 principalement du à une baisse des volumes et à la non reconduction de projets comportant une part trop importante de sous-traitance au Brésil.

Dans les Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS), le chiffre d'affaires s'est accru de + 6,5 % grâce au foisonnement avec la base de clients existants parmi lesquels Iberia Airlines et La Caixa.

La GBU **Reste du Monde** a réalisé un chiffre d'affaires de 278 millions d'euros, en décroissance organique de - 4,0 %. En Asie Pacifique et en Amérique du Nord, l'activité Infogérance en croissance organique de + 7,8 % a permis de compenser la décroissance de - 14,2 % des activités cycliques de Conseil et d'Intégration de Systèmes.

En Asie, le chiffre d'affaires est resté stable par rapport à 2008 avec des volumes en hausse et des extensions de projets en Infogérance notamment chez le client Standard Chartered Bank à Hong Kong. Ceci a permis de compenser la baisse d'activité en Conseil liée à une moindre demande dans le secteur de la chimie en Chine tandis qu'en Intégration de Systèmes le chiffre d'affaires est resté stable comparé à 2008.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a enregistré une décroissance organique de -10,6% suite à la baisse de la demande en Intégration de Systèmes (- 24,3 %). En Infogérance, le chiffre d'affaires a augmenté de + 5,1 % grâce de nouveaux contrats avec les clients City of Wayne et Baker Hughes.

En Inde, le chiffre d'affaires réalisé sur le marché domestique a augmenté de + 47,2 % par rapport à 2008 grâce principalement à une forte activité commerciale avec Hindustan Petroleum Corporation Limited.

20.3.7 Chiffre d'affaires par ligne de services

La performance du chiffre d'affaires par **ligne de services** se présente comme suit :

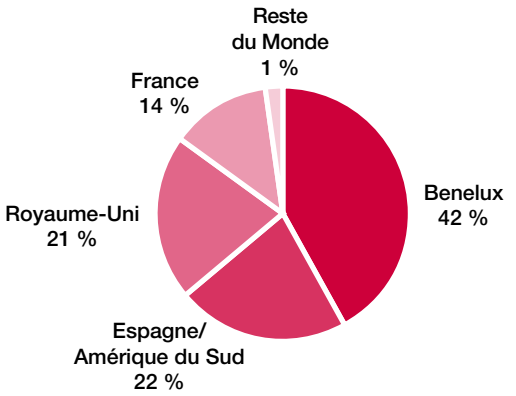
(en millions d'euros)	2009	2008 proforma	% variation organique (*)	Répartition CA 2009
Conseil	248	325	- 23,7 %	5 %
Intégration de Systèmes	1 894	2 133	- 11,2 %	37 %
Infogérance d'Infrastructures	1 953	1 870	+ 4,4 %	38 %
Services Transactionnels de Haute Technologie	879	849	+ 3,5 %	17 %
BPO Médical	153	148	+ 3,5 %	3 %
CHIFFRE D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS	**5 127**	**5 324**	**- 3,7 %**	**100 %**

(*) Variation organique à périmètre et taux de change constants.

En **Conseil**, les conditions difficiles de marché se sont poursuivies tout au long de l'année. Cette ligne de services, qui représente 5 % du chiffre d'affaires total du Groupe, a connu en 2009 une décroissance organique de - 23,7 %, avec une accélération sur le second semestre (- 25,0 % contre - 22,6 % au premier semestre).

L'offre de Transformation Opérationnelle, qui compte pour un tiers du chiffre d'affaires de l'activité Conseil, a mieux résisté aux conditions de marché avec une variation organique de - 6,6 %.

Répartition de l'activité Conseil par GBU

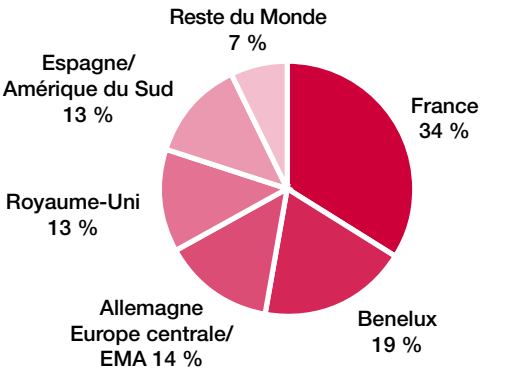


En Intégration de Systèmes (37 % du chiffre d'affaires du Groupe), le chiffre d'affaires de l'année s'est établi à 1 894 millions d'euros, en décroissance organique de - 11,2 %. Comme anticipé, la combinaison de la pression sur les prix et du recul de la demande accrue au second semestre 2009 ont porté la décroissance organique à - 13,1 % au second semestre contre - 9,3 % au premier semestre.

Tandis que les activités de type régie et de maintenance applicative ont baissé de plus de 10 %, les projets au forfait ont mieux résisté aux conditions de marchés difficiles grâce aux activités "non-ERP" (- 6,6 % de décroissance organique).

La répartition du chiffre d'affaires total de l'Intégration de Systèmes pour l'année 2009 s'est établie comme suit : un tiers en maintenance Applicative, un tiers en Projets au forfait et un tiers en régie.

Répartition de l'activité Intégration de Systèmes par GBU

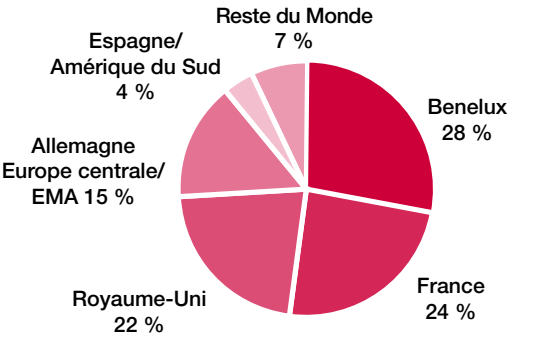


En **Infogérance d'Infrastructures**, le chiffre d'affaires 2009 a atteint 1 953 millions d'euros, soit 38 % du Groupe, en croissance organique de + 4,4 %.

Cette ligne de services a été impactée par la faillite du client Arcandor en Allemagne, avec un chiffre d'affaires de 109 millions d'euros en 2009 contre 125 millions d'euros en 2008.

La segmentation des offres en Infogérance d'Infrastructures s'est établie comme suit : gestion de la bureautique et réseaux (30 % de l'activité en 2009), gestion de grands systèmes (20 %), gestion de serveurs (30 %) et développements (20 %).

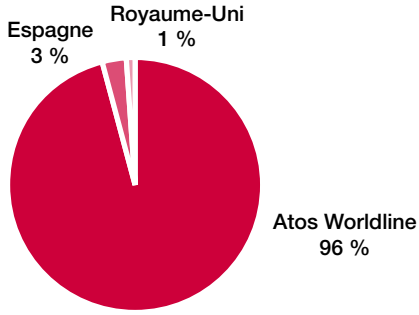
Répartition de l'activité Infogérance d'Infrastructures par GBU



Pour l'activité **Services Transactionnels de Haute Technologie** (HTTS – 17 % du total du Groupe), le chiffre d'affaires 2009 s'est élevé à 879 millions d'euros, en croissance organique de + 3,5 %. À fin 2009, cette ligne de services était présente en France, en Belgique, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni.

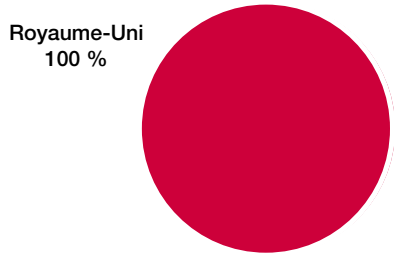
Les Services Transactionnels de Haute Technologie comprennent les activités suivantes : services spécifiques d'Acquisition dans les paiements (37 % du chiffre d'affaires en 2009), solutions d'Emission dans les paiements (22 %), contrôle et autorisations de paiement par chèques (4 %), services aux Marchés Financiers (10 %), et Gestion de la Relation Client et Services électroniques (27 %).

Répartition de l'activité Services Transactionnels de Haute Technologie par GBU



Enfin, la ligne de service **BPO Médical**, exclusivement présente au Royaume-Uni, a connu une croissance organique de + 3,5 % à 153 millions d'euros. Le nombre de bilans médicaux traités par jour pour le compte du Ministère britannique du travail (Department of Work and Pensions) a augmenté tout au long de l'année, ce qui a plus que compensé le recul de l'activité Maladie (Primary care business).

Répartition de l'activité de BPO Médical par GBU



20.3.8 Chiffre d'affaires par secteur industriel

La performance du chiffre d'affaires par **secteur industriel** se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008 proforma	Variation	% variation organique (*)	Répartition CA 2009
Secteur Public	1 428	1 308	120	+ 9,2 %	28 %
Services Financiers	1 109	1 182	- 73	- 6,2 %	22 %
Télécommunications et Médias	712	801	- 89	- 11,1 %	14 %
Industrie	690	807	- 118	- 14,6 %	13 %
Energie et Services Publics	508	493	15	+ 3,0 %	10 %
Distribution	491	533	- 41	- 7,8 %	10 %
Autre	189	201	- 12	- 5,9 %	4 %
CHIFFRE D'AFFAIRES À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS	**5 127**	**5 324**	**- 197**	**- 3,7 %**	**100 %**

(*) Variation organique à périmètre et taux de change constants.

Le Groupe est organisé en six secteurs industriels principaux qui représentent 96% du chiffre d'affaires total.

Le **Secteur Public** reste le premier marché servi par le Groupe avec 28 % du chiffres d'affaires total, en croissance de + 3 points sur 2009. Le revenu dans ce secteur s'est élevé à 1 428 millions d'euros sur l'année, en forte croissance organique (+ 9,2 %). Cette performance provient principalement du Royaume-Uni, de la France et d'Atos Worldline. Plus spécifiquement, cette croissance a été tirée par des contrats remportés avec les ministères Français, la Caisse Première d'Assurance Maladie, le ministère du travail et le ministère de la Justice au Royaume-Uni.

Les sous-secteurs qui ont connu les plus fortes hausses sont la Défense, le Gouvernement, et la Santé, tandis que le Transport a décru légèrement. Les dix plus grands clients ont représenté 57 % du Secteur Public, soit une augmentation de + 5 points par rapport à 2008.

Les **Services Financiers**, deuxième secteur du Groupe (22 % du chiffre d'affaires total en 2009), a enregistré une décroissance organique limitée à - 6,2 %. Il a cependant été le plus impacté par la détérioration de l'environnement économique et a subi des politiques de réductions de coûts massives des clients. Les dix plus importants comptes dans les Services Financiers ont généré un chiffre d'affaires de 540 millions d'euros soit 49 % du total stable par rapport à 2008, avec une décroissance comparable à celle du secteur. Cette performance a été réalisée malgré la réduction de 25 % de l'activité réalisée avec ING. Cet effet négatif a en effet été partiellement compensé par des volumes plus importants réalisés avec des clients tels que Standard Chartered Bank à Hong Kong ou La Banque Postale en France.

Le secteur des **Télécommunications et Médias**, représentant 14% du chiffre d'affaires du Groupe à 712 millions d'euros, a subi une décroissance organique de 11,1 % attribuable à une baisse significative de la demande. La chute du chiffre d'affaires réalisé avec les deux premiers clients que sont KPN et France Telecom, explique à elle seule la moitié de la décroissance sur ce secteur en 2009. Les dix plus grands clients ont représenté 77 % du chiffre d'affaires, en hausse de 3 points en 2009. Ainsi, le secteur est parvenu à préserver ses parts de marché et à compenser les baisses d'activités en s'appuyant sur la résistance des grands comptes. Le client KPN et ses filiales Allemandes et Belges, est encore à ce jour le premier client du Groupe, avec 245 millions d'euros de chiffre d'affaire comptabilisés en 2009, en décroissance de 8 %.

Le secteur **Industrie** (13 % du chiffre d'affaires du Groupe, en baisse de 2 points) a réalisé 690 millions d'euros de chiffre d'affaires, en décroissance organique de 14,6 %, affecté par un environnement économique particulièrement difficile s'étant traduit par des décalages de décisions d'investissements chez les clients. Les 10 plus gros comptes ont représenté 51% du chiffre d'affaires, soit une baisse de 2 points par rapport à 2008, avec une décroissance plus marquée dans l'automobile, la Haute Technologie (High-Tech) et la Chimie. Les clients les plus affectés parmi les grands comptes du secteur ont été Renault et Philips. À l'inverse, le chiffre d'affaires réalisé avec PSA et EADS a augmenté.

Le secteur **Énergie et Services publics** ("Utilities") a représenté 508 millions d'euros, soit 10 % du chiffre d'affaires du Groupe, en hausse de + 1 point par rapport à l'an dernier avec une croissance organique de + 3 %. Cette croissance a été tirée par la France (et plus particulièrement avec EDF, GDF Suez et Total) et les Pays-Bas (principalement Nuon et Delta). Les 10 premiers clients ont réalisé 73 % du chiffre d'affaires du secteur, soit une hausse de + 3 points comparé à 2008, correspondant à une croissance organique de + 9,5 %.

Le chiffre d'affaires du secteur **Distribution**, enfin, s'est élevé à 491 millions d'euros en 2009, soit 10 % du chiffre d'affaires total, comme en 2008. La décroissance organique observée sur ce secteur est de 7,8 %, i.e. 41 millions d'euros. La moitié de cette somme est directement imputable à la faillite d'Arcandor. Néanmoins, ce client est resté le plus important donneur d'ordre de la Distribution en 2009, avec un chiffre d'affaires de 122 millions d'euros. En 2009, le volume réalisé avec les plus grands comptes de ce secteur, qui ne représentent que 38 % du chiffre d'affaires, a chuté de 6,5 % en organique.

20.3.9 Prises de commandes

Au cours de l'année 2009, le **montant total des prises de commandes** s'est élevé à **5 148 millions** d'euros, en baisse organique de 3 % par rapport à 2008.

Le ratio prises de commandes sur facturations de cette même période s'est établi à 100 %, stable par rapport à 2008. Par ligne de services, ce ratio a été de (à périmètre et taux de change constants) :

- 93 % dans le Conseil (98 % en 2008) ;
- 96 % en Intégration de Systèmes (98 % en 2008) ;
- 105 % en Infogérance d'Infrastructures (113 % en 2008) et ;
- 119 % pour les Services Transactionnels de Haute Technologie (90 % en 2008).

L'activité Conseil a chuté en 2009 compte tenu de conditions de marché très difficiles ayant entrainé des décalages ou reports de programmes de transformation. Néanmoins, le Groupe a conclu un contrat de plus de 10 M€ avec ING.

La ligne Intégration de Systèmes a été principalement tirée par des nouveaux contrats conclus avec le Comité International Olympique pour les Jeux Olympiques de 2014 et 2016, avec SFR pour des offres de Gestion de la Relation Client (CRM) et de gestion de la facturation, principalement gérées depuis les plateformes off-shore, et avec Royal Liver Assurance au Royaume-Uni, contrat pour moitié en Infogérance d'infrastructure et pour moitié en Intégration de Systèmes. Les plus importants renouvellements en 2009 ont été conclus en France avec Renault sur un nouveau modèle de production, et au Royaume-Uni avec Border Immigration Agencies et Brake Bros food.

En Infogérance, les principaux contrats ont été conclus avec UVIT aux Pays-Bas pour une durée de six ans, en France avec EDF (RTE) pour 4 ans, et avec le ministère de la Justice britannique. Les plus importants renouvellements concernent ING aux Pays-Bas pour une durée cinq ans, Standard Chartered Bank à Hong Kong pour trois ans, et BNP Paribas pour des offres de multiservices en France.

Les Services Transactionnels de Haute Technologie ont connu un fort développement commercial en 2009, grâce à plusieurs nouveaux contrats remportés, tel que celui conclu avec GIP e-Bourgogne dans la gestion de plateforme administrative pour le Conseil Régional. De plus, le Groupe a renouvelé des contrats avec des clients existants, et ce dans toutes les zones géographiques : LCH Clearnet et Lamy en France, Commerzbank et Deutsche Postbank en Allemagne et ING.

À fin 2009, le **carnet de commandes total** s'élevait à **6,8 milliards d'euros**, représentant 1,3 année de chiffre d'affaires. Ce montant comprend un ajustement négatif d'environ 400 millions d'euros relatif à Arcandor.

Le **montant total pondéré des propositions commerciales en cours** au 31 décembre 2009 s'élevait à **3,0 milliards d'euros**, en augmentation organique de + 14 % (soit + 371 millions d'euros) par rapport à 2008, principalement grâce à HTTS et au BPO médical, qui ont compté pour 80 % de la hausse.

20.4 Marge opérationnelle et taux de marge

20.4.1 Performance de la marge opérationnelle

La performance de la marge opérationnelle s'est établie comme suit :

(en millions d'euros)	2009	2008	% variation
Marge Opérationnelle statutaire	**290,0**	**266,4**	**+ 8,8 %**
% chiffre d'affaires	***5,7 %***	***4,7 %***	***+ 92 pt***
Italie		1,1	
AEMS Bourse		- 7,0	
Autres cessions		3,6	
Impact des taux de change		- 7,7	
MARGE OPÉR. À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS	**290,0**	**256,5**	**+ 13,1 %**
% chiffre d'affaires	***5,7 %***	***4,8 %***	***+ 84 pt***

La **marge opérationnelle** de l'année 2009 s'est élevée à 290 millions d'euros, soit 5,7 % du chiffre d'affaires en hausse de + 9 % par rapport à 266,4 millions d'euros (4,7 % du chiffre d'affaires) en 2008. A périmètre et taux de change constants, la marge opérationnelle a augmenté de + 13 % soit +33,5 millions d'euros et + 84 points de base malgré une baisse du chiffre d'affaires de -200 millions d'euros.

Cette amélioration de la profitabilité s'est pleinement inscrite dans l'objectif communiqué par le Groupe au début de l'année 2009, d'accroitre le taux de marge entre + 50 et + 100 points de base par rapport à 2008.

20.4.2 Évolution trimestrielle de la marge opérationnelle

Au cours de l'année 2009, la marge opérationnelle du Groupe s'est améliorée régulièrement tout au long de l'année avec 3,5 % au premier trimestre, 5,6 % au second trimestre, 5,2 % au troisième trimestre malgré l'effet saisonnier et la baisse des volumes pour finalement atteindre 8,3 % au quatrième trimestre grâce aux effets positifs du Programme TOP.

Le taux de marge opérationnelle s'est établi à 4,6 % au premier semestre, au même niveau que celui atteint en 2008, à périmètre et taux de change constants. Cette performance était parfaitement en ligne avec les objectifs semestriels fixés par le Groupe, malgré la faillite d'Arcandor, dont l'impact sur la marge opérationnelle a été de - 14,4 millions d'euros.

Comme prévu, l'accélération de l'amélioration de marge opérationnelle s'est davantage matérialisée au second semestre, avec un taux de 6,8 % contre 5,0 % en 2008, soit une hausse de + 174 points de base.

(en millions d'euros)	2009	% chiffre d'affaires	2008	% chiffre d'affaires	Variation	Variation taux de marge
1er trimestre	45,5	3,5 %	52,9	4,1 %	- 7,4	- 55 pt
2e trimestre	72,5	5,6 %	68,9	5,1 %	+ 3,6	+ 49 pt
3e trimestre	63,7	5,2 %	43,8	3,4 %	+ 19,9	+ 182 pt
4e trimestre	108,3	8,3 %	90,8	6,6 %	+ 17,5	+ 165 pt
1er semestre	**118,0**	**4,6 %**	**121,8**	**4,6 %**	**- 3,8**	**- 4 pt**
2e semestre	**172,0**	**6,8 %**	**134,6**	**5,0 %**	**+ 37,3**	**+ 174 pt**
MARGE OPÉR. À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS	**290,0**	**5,7 %**	**256,5**	**4,8 %**	**+ 33,5**	**+ 84 pt**

20.4.3 Marge opérationnelle par entité opérationnelle (GBUs)

La performance de la marge opérationnelle par entité opérationnelle se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2009	% chiffre d'affaires	2008	% chiffre d'affaires	Variation	Variation taux de marge
France	44,7	3,9 %	25,4	2,2 %	+ 19,2	+ 176 pt
Benelux	84,2	8,4 %	94,3	8,2 %	- 10,1	+ 27 pt
Royaume-Uni	82,1	9,1 %	61,3	7,3 %	+ 20,8	+ 181 pt
Atos Worldline	133,2	15,8 %	123,3	15,2 %	+ 9,8	+ 62 pt
Allemagne Europe centrale/EMA	21,7	3,8 %	30,6	5,0 %	- 8,9	- 121 pt
Espagne/Amérique du Sud	2,5	0,6 %	17,1	3,8 %	- 14,6	- 318 pt
Reste du Monde	18,1	6,5 %	11,2	3,9 %	+ 6,9	+ 264 pt
Coûts centraux (*)	- 70,1	- 1,4 %	- 82,8	- 1,6 %	+ 12,7	+ 19 pt
Coûts centraux des Lignes de Services (*)	- 26,5	- 0,5 %	- 24,1	- 0,5 %	- 2,4	- 6 pt
MARGE OPÉR. À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS	**290,0**	**5,7 %**	**256,5**	**4,8 %**	**+ 33,5**	**+ 84 pt**

(*) Les coûts centraux et les coûts centraux de Lignes de Services Globales ne sont pas alloués par GBU.

En **France**, la marge opérationnelle s'est établie à 3,9 % du chiffre d'affaires contre 2,2 % en 2008. Comme mentionné ci-dessous, chaque ligne de service a contribué à cette amélioration.

Malgré une baisse significative du chiffre d'affaires en Conseil, affecté par une réduction des volumes et des prix, la marge opérationnelle est ressortie stable par rapport à 2008, grâce à un programme de réduction de coûts drastique.

Début 2009, le Management a mis en place une nouvelle organisation et a réduit significativement le nombre de centres de profits. Cette réorganisation a permis de réaliser des réductions de coûts notables et un allègement du nombre de niveaux de management intermédiaires. En France, un strict contrôle des effectifs en Intégration de Systèmes a été engagé dans le cadre du Programme TOP, avec une limitation des recrutements, des programmes de formations, et un transfert d'une partie de l'activité vers l'Inde ou le Maroc. Ces mesures ont permis de maintenir le taux d'utilisation à 84 %.

En Intégration de Systèmes, malgré la baisse du chiffre d'affaires de - 41,5 millions d'euros, la marge opérationnelle a augmenté de 0,6 % en 2008 à 3 % en 2009, soit une hausse de plus de 15 millions d'euros.

En Infogérance, la marge opérationnelle a augmenté de 4,2 millions d'euros, soit + 70 points de base comparé à 2008, grâce à une hausse du chiffre d'affaires de + 4,3 %, et à la réduction du nombre de sous-traitants.

Toutes les entités opérationnelles en France ont ainsi bénéficié de la réduction de la base de coûts grâce aux effets du Programme TOP, notamment le T8 (optimisation des dépenses non informatiques), qui a permis de réorganiser les effectifs indirects.

Au **Benelux**, la marge opérationnelle a légèrement augmenté à 8,4 % vs. 8,2 % en 2008, malgré la forte chute d'activité en 2009.

Aux Pays-Bas, le Groupe a mis en place des mesures préventives visant à sécuriser la profitabilité grâce à une réduction de la base de coûts et des effectifs. La marge opérationnelle a ainsi atteint 8,7 % du chiffre d'affaires en 2009, en hausse de + 20 points de base comparé à 2008. Malgré une baisse de chiffre d'affaires de 100 millions d'euros en Intégration de Systèmes, la profitabilité a été maintenue à un niveau supérieur à celui du Groupe. La marge opérationnelle en Infogérance a fortement progressé grâce à la mise en place de techniques "*Lean*" de Production Globale dans le cadre du programme TOP (T5). Par ailleurs, en plus de l'optimisation des dépenses non-informatiques effectuée selon le programme T8, le Benelux a mis en place une Analyse de la Valeur Ajoutée (AVA) sur les fonctions indirectes, et qui s'est matérialisée par une réduction drastique des coûts indirects. Ces initiatives ont compensé la baisse de la marge des activités cycliques due à une chute de l'activité.

En Belgique, la profitabilité a légèrement augmenté tandis que le chiffre d'affaires a chuté de plus de 11 millions d'euros.

Au **Royaume-Uni**, la marge opérationnelle a augmenté de 7,3 % à 9,1 % dans un contexte de hausse du chiffre d'affaires.

En Conseil, la marge opérationnelle est restée positive à 0,2 million d'euros malgré une baisse de chiffre d'affaires. La réduction des dépenses de personnel a été la principale mesure prise suite à la chute du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle s'est élevée à 0,4 %, contre - 2,8 % en 2008.

En Intégration de Systèmes, la marge opérationnelle a augmenté de 6,0 % à 9,8 % en 2009, ce qui résulte du plan d'accroissement de l'efficacité opérationnelle, lancé en 2008, et qui vise à réduire la base de coûts via des processus de production optimisés

En Infogérance, la marge opérationnelle a augmenté grâce à des extensions de contrats sur des projets dans le Secteur Public principalement, et à une attention particulière portée au contrôle des coûts, dans le but d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Dans le BPO Médical, l'amélioration de la marge a été réalisée dans un contexte de chiffre d'affaires en hausse avec le Department for Work and Pensions.

La marge opérationnelle d'**Atos Worldline** a augmenté de 15,2 % en 2008 à 15,8 % en 2009 pour atteindre 133,2 millions d'euros :

- En Belgique, la marge opérationnelle a augmenté grâce à un chiffre d'affaires plus élevé en traitement de carte de paiement et à une réduction du recours à la sous-traitance ;
- En Allemagne, l'amélioration découle des revenus additionnels dans les licences et d'une augmentation des volumes ;
- En France, la montée en charge des contrats radars et passeports biométriques a compensé la baisse du chiffre d'affaires dans le contrôle des chèques et la pression sur les prix exercée par les opérateurs télécom ;
- Dans les activités de Marchés Financiers, malgré la baisse du chiffre d'affaires, la marge opérationnelle a été améliorée grâce à des économies de coûts.

En **Allemagne Europe Centrale/EMA**, la marge a reculé de 8,9 millions d'euros par rapport à 2008, incluant l'impact de 14,4 millions d'euros pour dépréciation de créances clients relatif à la faillite du client Arcandor.

En Allemagne Europe Centrale, la marge opérationnelle s'est élevée à 3,2 %, en recul par rapport au 5,4 % atteint en 2008, l'écart étant entièrement attribuable à la faillite du client Arcandor. Dans le cadre du Programme TOP, l'entité a bénéficié de programmes d'optimisation tels que la Production Globale d'Infogérance et l'optimisation de l'infrastructure IT (programme T5).

Dans la zone **EMA**, la marge opérationnelle a augmenté de 2,7 % à 7,6 % en 2009. En Turquie, la profitabilité a été restaurée après des pertes à terminaison sur un projet avec le client Avea en 2008. L'Afrique du Sud a aussi vu sa marge progresser grâce à une extension de contrat avec MTN.

L'entité **Espagne/Amérique du Sud** a subi une année difficile avec une marge opérationnelle en repli de 3,8 % en 2008 à 0,6 % en 2009, soit une baisse de 14,6 millions d'euros. Cette décroissance est principalement liée aux activités cycliques dont le chiffre d'affaires a chuté de - 10,1 %.

En Espagne, l'activité Intégration de Systèmes a pu compenser partiellement l'impact de la baisse de chiffre d'affaires sur la marge en diminuant significativement le recours à la sous-traitance et en réduisant les effectifs directs. La pression sur les prix s'est particulièrement fait sentir en 2009 pour les activités de régie. Le management a réagi par la mise en place d'une meilleure optimisation des effectifs, avec un maintien du taux d'utilisation à 86 % en Intégration de Systèmes et à 78 % en Conseil. En Infogérance, l'Espagne a été affectée par des difficultés sur un contrat de gestion de la bureautique chez un grand client, qui s'est traduit par un impact de - 4 millions d'euros sur la marge.

En Amérique du Sud, le Brésil a principalement souffert d'une baisse de chiffre d'affaires d'une part, et d'évènements ponctuels sur deux contrats d'autre part, avec un impact sur la marge supérieur à 6 millions d'euros en 2009. En fin d'année 2009, le Groupe a nommé un nouveau Responsable de la zone Brésil.

L'entité **Reste du Monde** a réalisé une marge opérationnelle de 18,1 millions d'euros, soit 6,5 % du chiffre d'affaires 2009 (contre respectivement 11,2 millions et 3,9 % en 2008).

En Asie-Pacifique, la profitabilité a augmenté tant en Intégration de Systèmes qu'en Infogérance, grâce à une amélioration sensible du modèle de production qui a permis d'absorber la baisse du chiffre d'affaires de l'activité Conseil. Le développement de projet au sein d'Intégration de Systèmes a bien résisté dans le secteur Services Financiers, tant en Banque qu'en Assurance. Pour l'Infogérance, l'effet conjugué des volumes additionnels et des mesures de réductions de coûts, a permis d'accroître la profitabilité. De plus, la qualité du service a été significativement meilleure dans toute la zone et en particulier en Malaisie.

En Amérique du Nord, la marge opérationnelle a augmenté en Infogérance, grâce à un volume d'activité plus élevé. En Intégration de Systèmes, le chiffre d'affaires a chuté de 12,9 millions d'euros soit 24,3 % organique, et malgré les efforts de réduction de coûts, la marge opérationnelle a subi une baisse de 2,7 millions d'euros.

Les coûts des **Fonctions centrales** sont répartis en trois catégories: coûts centraux des lignes de services, coûts des Fonctions globales et coûts des rémunérations en action et assimilés.

(en millions d'euros)	2009	% chiffre d'affaires	2008	% chiffre d'affaires	Variation	
Coût centraux des Lignes de Services	- 26,5	-0,50 %	- 24,1	- 0,45 %	- 2,4	- 5 pt
Coût des Fonctions Globales	- 56,2	- 1,10 %	- 69,1	- 1,30 %	12,9	+ 20 pt
Coût des rémunérations en actions et assimilés	- 13,8	- 0,30 %	- 13,7	- 0,26 %	- 0,1	- 4 pt
COÛTS CENTRAUX TOTAL	**- 96,6**	**- 1,9 %**	**- 106,9**	**- 2,0 %**	**10,3**	**+ 11 pt**

Coûts centraux des lignes de services

Les coûts centraux des lignes de service ont augmenté de 2,4 millions d'euros en 2009, résultant de la combinaison de trois facteurs : le renforcement des opérations de Production Globale pour Infogérance, la consolidation des départements de Production Usine (Global Factory) et le déploiement des projets de transformation clés, tant pour Intégration de Systèmes que pour Infogérance.

Les coûts centraux des lignes de service sont alloués uniquement par ligne de services et non par entité opérationnelle.

Coûts des Fonctions globales

Les coûts des Fonctions globales ont été réduits de façon significative au cours de l'année 2009 (12,9 millions d'euros) pour atteindre 1,1 % du chiffre d'affaires contre 1,3 % en 2008. Dans le cadre du Programme TOP, la baisse des coûts des Fonctions globales a été obtenue grâce aux effets positifs de la réorganisation des Fonctions Globales, notamment dans les domaines de la Direction, de la Finance, des Ressources Humaines et de la Communication.

Coûts des rémunérations en action et assimilés

Les coûts de rémunération en actions et assimilés (stock-options, plans Long Term Incentive - LTI, Management Investment Plan - MIP, plan d'actionnariat salarié) sont restés stables à 13,8 millions d'euros.

Les coûts pour les stocks options octroyées sur la période (IFRS 2) ont augmenté selon les nouveaux programmes instaurés en 2009 tandis que les coûts des programmes d'actions gratuites (Long Term Incentive and Management Incentive Plans) ont été significativement réduits du fait de l'achèvement de ces plans.

En conclusion, les coûts des fonctions centrales ont été réduits de 106,9 millions d'euros à 96,6 millions d'euros, grâce à une réduction effective des coûts récurrents dans la plupart des Fonctions Globales et à une exécution efficace des projets de transformation du Groupe.

20.4.4 Marge opérationnelle par ligne de services

La performance de la marge opérationnelle par Ligne de Services se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2009	% chiffre d'affaires	2008	% chiffre d'affaires	Variation	Variation taux de marge
Conseil	3,2	1,3 %	15,6	4,8 %	- 12,4	- 351 pt
Intégration de Systèmes	94,8	5,0 %	87,7	4,1 %	+ 7,1	+ 89 pt
Infogérance d'Infrastructures	106,8	5,5 %	97,2	5,2 %	+ 9,7	+ 27 pt
Services Transactionnels de Haute Technologie	135,6	15,4 %	126,1	14,9 %	+ 9,5	+ 58 pt
BPO Médical	19,6	12,8 %	12,6	8,5 %	+ 7,0	+ 426 pt
Coûts centraux (*)	- 70,1	- 1,4 %	- 82,8	- 1,6 %	+ 12,7	+ 19 pt
MARGE OPÉR. À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS	**290,0**	**5,7 %**	**256,5**	**4,8 %**	**+ 33,5**	**+ 84 pt**

(*) Les coûts centraux excluent les coûts centraux des Lignes de Services Globales.

Au cours de l'année 2009, toutes les lignes de service excepté le Conseil ont enregistré une hausse de marge opérationnelle.

En 2009, l'activité **Conseil** a été affectée à la fois par une pression sur les prix et par une baisse de la demande de la part des grands clients qui, pour une grande partie, ont décalé ou retardé leurs décisions d'investissement. Les efforts de réduction de la base de coûts, de restructurations et le strict contrôle des effectifs qui ont été réduits de - 22 %, n'ont pu compenser la baisse de chiffre d'affaires de - 23,7 %

La ligne de service **Intégration de Systèmes** a vu sa marge augmenter à 5,0 % du chiffre d'affaires, cette performance ayant été obtenue grâce à la contribution de toutes les entités opérationnelles, à l'exception du Benelux et de l'Espagne/ Amérique du Sud. Les mesures strictes de contrôle des effectifs prises en début d'année 2009 (gel des recrutements, plans de formation, baisse de la sous-traitance, et restructurations) ont été les principaux leviers de l'amélioration de la marge. Les effectifs totaux ont été réduits de 24 400 à fin 2008 à 23 000 à fin 2009.

L'Espagne et le Benelux ont néanmoins été affectés par une forte pression sur les prix et une baisse des volumes de l'activité régie qui représente environ 25 % de leur activité Intégration de Systèmes.

L'**Infogérance d'Infrastructures** a amélioré sa marge de + 9,9 %, atteignant 5,5 % du chiffre d'affaires. Toutes les entités opérationnelles ont contribué à cette hausse, à l'exception des zones Allemagne/ Europe Centrale, affectée par la faillite du client Arcandor et Espagne/Amérique du Sud, qui a subi des impacts exceptionnels sur des contrats espagnols et brésiliens. Hormis l'impact de la faillite d'Arcandor, la marge de l'Infogérance a atteint 5,7 %, soit une hausse de + 50 points de base obtenue grâce à l'implémentation des mesures du Programme TOP et à la hausse du chiffre d'affaires. La productivité a ainsi été améliorée cette année, se traduisant par une hausse des revenus tandis que les effectifs ont été réduits de 1,2 %.

Les **Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS)** ont augmenté leur marge opérationnelle à 15,4 % du chiffre d'affaires, représentant une hausse de + 7,5 % vs. 2008. Toutes les activités ont contribué à cette amélioration de marge, y compris les activités de Marchés Financiers, dont le chiffre d'affaire a pourtant baissé en 2009.

Le **BPO médical**, comme évoqué précédemment, a vu sa marge progresser de + 7,1 millions d'euros par rapport à 2008 grâce à des services additionnels réalisés pour le compte du client DWP.

Les coûts des **Fonctions centrales** (à l'exception des coûts centraux des lignes de service, alloués aux lignes de service globales) ont été réduits de 82,8 millions d'euros en 2008 à 70,1 millions d'euros en 2009, soit + 19 points de base d'amélioration sur la marge opérationnelle.

20.5 Revue des Ressources Humaines

20.5.1 Évolution de l'effectif global

Depuis le 31 décembre 2008, le nombre total de salariés du Groupe a baissé de 3,8 % (représentant près de 2 000 personnes) passant de 50 975 à 49 036 au 31 décembre 2009. Cette baisse de l'effectif global est comparable à celle du chiffre d'affaires enregistrée en 2009 et qui a été de - 3,7 %.

	2009	2008
Effectif d'ouverture	50 975	51 704
Variations de périmètre	-140	- 3109
Recrutements (*)	+ 4 535	+ 10 954
Départs (*)	- 3 384	- 6 581
Réorganisation	- 2 950	- 1 993
EFFECTIF DE CLÔTURE AU 31 DÉCEMBRE	**49 036**	**50 975**

(*) Effectifs à contrat à durée indéterminée uniquement, hors variations des effectifs en contrats à durée déterminée.

Les variations de périmètre correspondent aux cessions d'activités intervenues sur la période, parmi lesquelles Technical Automation aux Pays-Bas (- 215 personnes) et AB Consulting en Suède (- 21 personnes) ainsi qu'à l'acquisition de Covics en Chine (+ 97 personnes).

20.5.2 Recrutements

Au cours de l'année 2009, le total des recrutements a été fortement réduit pour s'établir à 4 500 personnes, représentant une baisse de près de 6 400 personnes (- 58,6 %) comparé à 2008. Cette baisse a ainsi illustré le suivi centralisé des recrutements mis en place par la Direction des Ressources Humaines du Groupe. Par ailleurs, près de la moitié du total de l'année a été effectuée dans des pays off-shore, principalement grâce au développement du campus d'Atos Origin à Pune en Inde, avec une forte accélération au cours du second semestre. Les recrutements réalisés dans les pays on-shore se sont limités au remplacement de compétences critiques et se sont concentrés sur des jeunes ingénieurs récemment diplômés.

Recrutements	12 mois de l'exercice 2009	*% de l'effectif global*
Conseil	+ 109	*4 %*
Intégration de Systèmes	+ 1 996	*8 %*
Infogérance d'Infrastructures	+ 1 672	*10 %*
Services Transactionnels de Haute Technologie	+ 179	*3 %*
BPO Médical	+ 435	*26 %*
Structures Groupe (*)	+ 143	*49 %*
GROUPE	**+ 4 534**	**9 %**

(*) Les recrutements effectués au sein des structures Groupe sont principalement liés au centre de services partagés Finance basé en Pologne.

20.5.3 Départs et taux de départs volontaires

Les départs comprennent les mouvements de salariés en contrat à durée indéterminée qui quittent volontairement le Groupe ainsi que ceux qui partent à la retraite. En 2009, le total des départs a atteint 3 400 personnes, dont 1 800 au premier semestre et 1 600 au second semestre. Le taux de départs volontaires a au cours de l'année 2009 poursuivi sa baisse tout au long de l'année passant de 13,3 % à la fin de l'année 2008 à 7 % en 2009.

Durant l'année 2009, 2 900 personnes ont quitté le Groupe à l'initiative de l'employeur, dans le cadre de la transformation de la Société, principalement aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, et en Espagne.

Taux de départs volontaires	2009	2008
Conseil	9,9 %	20,6 %
Intégration de Systèmes	8,0 %	14,4 %
Infogérance d'Infrastructures	5,8 %	12,2 %
Services Transactionnels de Haute Technologie	2,5 %	6,9 %
BPO Médical	14,7 %	15,6 %
GROUPE	**7,0 %**	**13,3 %**

20.5.4 Effectifs par ligne de services et par entité opérationnelle

Les effectifs à fin décembre 2009, par Ligne de Services et par entité opérationnelle, se répartissent comme suit :

Effectifs	31 déc. 2009	31 déc. 2008	Variation
Conseil	2 087	2 667	- 22 %
Intégration de Systèmes	23 033	24 402	- 6 %
Infogérance d'Infrastructures	16 411	16 610	- 1 %
Services Transactionnels de Haute Technologie	5 261	5 325	- 1 %
BPO Médical	1 880	1 680	+ 12 %
Structures Groupe	364	291	+ 25 %
TOTAL	**49 036**	**50 975**	**- 4 %**
France	12 401	12 737	- 3 %
Benelux	7 750	9 038	- 14 %
Royaume-Uni	6 269	6 313	- 1 %
Atos Worldline	4 804	4 847	- 1 %
Allemagne/Europe centrale/EMA	3 746	3 838	- 2 %
Espagne/Amérique du Sud	7 432	8 298	- 10 %
Reste du Monde	6 270	5 613	+ 12 %
Centre de Services Partagés (Pologne)	150	57	+ 163 %
Structures Groupe (*)	214	234	- 9 %
TOTAL	**49 036**	**50 975**	**- 4 %**

(*) Les structures Groupe comprennent la Direction, les fonctions support et les lignes de services.

Au 31 décembre 2009, le nombre total de salariés du Groupe était de 49 036, en baisse de - 4 % par rapport à la fin de l'année 2008. Les baisses les plus importantes ont été enregistrées dans les GBUs Benelux et Espagne/Amérique du Sud. Les entités Royaume-Uni, Atos Worldline et Allemagne Europe centrale/EMA ont, quant à elles, quasiment maintenu le niveau de leurs effectifs.

Au cours de l'année 2009, le centre de services partagés de la fonction Finance basé à Lodz (Pologne) a connu une montée en charge significative passant de 57 salariés à fin 2008, à 145 au 30 juin 2009 pour finalement s'établir à 150 personnes au 31 décembre. La mise en place du centre de services a été menée à la suite du transfert des activités comptables de l'Allemagne, de la Belgique/Luxembourg, de la France et du Royaume-Uni. Ces transferts ont été réalisés dans le cadre du projet T12 du Programme TOP.

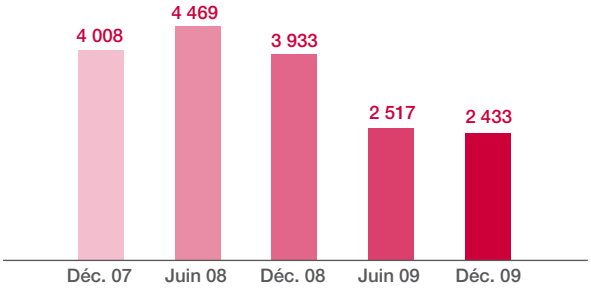
À la fin de l'année 2009, le total des effectifs des structures Groupe était de 214 personnes, représentant une réduction de - 9 % depuis la fin de l'année 2008.

Au cours de l'année 2009, le strict contrôle des embauches conjugué à une réorganisation des entités opérationnelles a entrainé une réduction globale des effectifs directs de - 3 % (- 1 429 personnes) pour atteindre 43 941 personnes à fin décembre 2009. Dans le même temps, les effectifs indirects ont été réduits de près de 9 % soit plus de 500 personnes, passant de 5 605 employés à la fin de l'année 2008 à 5 094 à la fin de l'année 2009.

20.5.5 Évolution de la sous-traitance

En 2009, le suivi et la mise en place de la politique Groupe en matière de réduction de la sous-traitance non critique a permis de baisser le nombre total de sous-traitants de 3 933 en décembre 2008 à 2 433 fin décembre 2009. Cette baisse de 1 500 (- 38 %) a ainsi été supérieure à l'objectif initial fixé par le Groupe pour l'exercice 2009 de réduire de 1 000 personnes la sous-traitance.

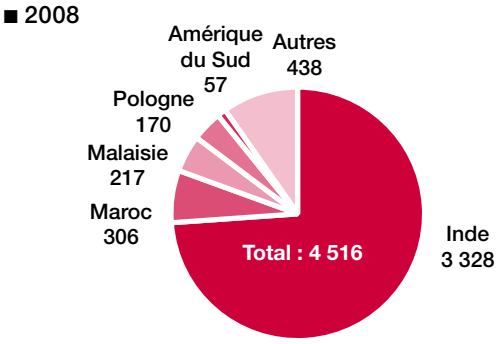
L'évolution semestrielle de la sous-traitance du Groupe s'est établie comme suit :

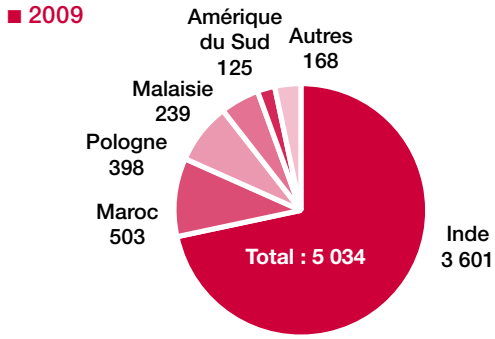


20.5.6 Effectifs off-shore

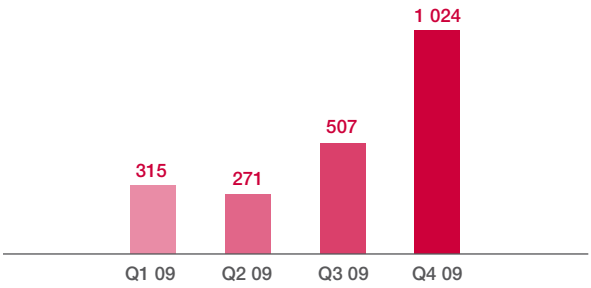
À la fin de l'année 2009, les effectifs du Groupe présents dans les pays off-shore s'élevaient à 5 034 personnes contre 4 516 à la fin de l'année 2008 ; soit une variation nette de + 11,5 %. Plus de 70 % de ces effectifs étaient en Inde avec un total de 3 600 personnes. Le Maroc a pour sa part augmenté le nombre de ses effectifs de + 64,4 % soit 200 personnes alors que la Pologne est passée de 170 à 400 personnes à la fin de l'année 2009.

Évolution de la répartition des effectifs off-shore entre 2008 et 2009





Les recrutements effectués par le Groupe dans les pays off-shore se sont fortement accélérés au cours du second semestre de l'année avec près de 1 500 embauches enregistrées sur cette période.



21 . Revue financière

21.1 État du résultat global 094
21.2 Résultat net par action 097
21.3 Flux de trésorerie et endettement net 097
21.4 Endettement net 099
21.5 Politique de financement 099

21.1 État du résultat global

Le Groupe a réalisé un résultat net - part du Groupe de 31,7 millions d'euros en 2009, ce qui représente 0,6 % du chiffre d'affaires consolidé. Le résultat net retraité des produits et des charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôt) s'élève à 196,0 millions d'euros, représentant 3,8 % du chiffre d'affaires consolidé en 2009. Il augmente de 8,5 % en comparaison avec l'année dernière.

(en millions d'euros)	Exercice 2009	% Rentabilité	Exercice 2008	% Rentabilité
Marge opérationnelle	**290,0**	**5,7 %**	**266,4**	**4,7 %**
Autres produits et charges opérationnels	- 220,4		- 166,0	
Résultat opérationnel	**69,6**	**1,4 %**	**100,4**	**1,8 %**
Résultat financier	- 24,4		- 22,8	
Charge d'impôt	- 9,4		- 48,1	
Part des minoritaires et associés	- 4,1		- 6,9	
Résultat net – part du Groupe	**31,7**	**0,6 %**	**22,6**	**0,4 %**
Résultat net retraité – part du Groupe (*)	**196,0**	**3,8 %**	**180,6**	**3,2 %**

(*) Défini ci-après.

21.1.1 Marge opérationnelle

La marge opérationnelle représente la performance opérationnelle sous-jacente des activités courantes et est expliquée dans la revue opérationnelle.

21.1.2 Résultat opérationnel

Le poste "Autres produits et charges opérationnels" comprend les produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents. Il représente une charge nette de 220,4 millions d'euros en 2009.

Le tableau suivant montre une analyse par nature et par destination de ce poste :

(en millions d'euros)	Coûts de transformation du Groupe	Impact de la faillite du Groupe Arcandor	Autres éléments non-récurrents	Total
Restructuration des effectifs	- 110,6	- 30,0	-	- 140,6
Rationalisation des bureaux de Paris	- 36,0	-	-	- 36,0
Autres charges de rationalisations immobilières	- 43,4	- 6,9	-	- 50,3
Dépréciations exceptionnelles d'actifs non courants et courants	-	- 15,1	-	- 15,1
Perte de valeur sur goodwill	-	- 31,1	-	- 31,1
Profit sur les régimes de retraite aux Pays-Bas	-	-	38,9	38,9
Reprise de provisions de bilan d'ouverture devenues sans objet et autres	-	-	13,8	13,8
TOTAL	- 190,0	- 83,1	52,7	- 220,4
Analysé en :				
impact en trésorerie	- 154,0	- 30,0	-	- 184,0
aucun impact en trésorerie	- 36,0	- 53,1	52,7	- 36,4

Le Groupe a identifié trois destinations majeures de charges :
- Les coûts liés à la transformation du Groupe ;
- L'impact de la faillite du Groupe Arcandor ;
- Les autres éléments non-récurrents.

Les coûts de restructuration du Groupe (charge de 190,0 millions d'euros)

Les coûts de transformation du Groupe sont composés de 154,0 millions d'euros décaissés essentiellement en 2009 et 2010 (en restructuration et rationalisation) et de 36,0 millions d'euros qui n'ont aucun effet en trésorerie.

Ce dernier montant correspondant aux loyers restants à courir et à la remise en état de cinq locaux en Ile de France, en cours de fermeture dans le cadre du regroupement de 4 500 collaborateurs sur le nouveau siège du Groupe à Bezons près de Paris. Néanmoins, cette somme sera entièrement financée par une franchise de deux ans de loyers consentie par le nouveau propriétaire commençant en 2010.

Comptablement, l'engagement de location restant dû, net des produits futurs de sous-location, est intégralement enregistré en 2009 en autres produits et charges opérationnels tandis que tous les avantages accordés par le nouveau propriétaire (2 ans de franchise de loyers et le financement d'aménagement des locaux) seront enregistrés en autres produits et charges opérationnels répartis sur la durée totale du bail (12 ans).

Le montant de 154,0 millions d'euros est composé de 110,6 millions d'euros relatifs aux coûts de restructuration du personnel et de 43,4 millions d'euros relatifs aux coûts de rationalisation des locaux sur la base du Programme TOP (Projet T9).

La charge de 110,6 millions d'euros est la résultante de deux facteurs simultanés :
- L'impact de la récession économique qui a obligé le Groupe à redimensionner ses effectifs, et,
- L'impact du Programme TOP dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité et la productivité du Groupe conduisant ainsi à enregistrer une charge non récurrente.

La combinaison de ces deux actions a concerné principalement les Pays-Bas (44,2 millions d'euros), la France (17,4 millions d'euros), le Corporate (15,6 millions d'euros), l'Europe Centrale exclusion faite des programmes de restructuration liés à la faillite du Groupe Arcandor (14,1 millions d'euros) et l'Espagne (10,6 millions d'euros).

Impact de la faillite du Groupe Arcandor (charge de 83,1 millions d'euros)

Au premier semestre 2009, les opérations allemandes du Groupe ont été impactées par la faillite de son principal client, le distributeur et voyagiste Arcandor connu précédemment sous le nom de Karstadt-Quelle. Le dépôt de bilan concerne en particulier :
- La vente de détail (supermarchés et magasins) : Karstadt ;
- Les ventes par correspondance et par Internet : Quelle et Primondo ;
- La filiale interne informatique du Groupe Arcandor : Itellium.

Arcandor a alors été placé sous l'autorité d'un administrateur judiciaire provisoire.

En conséquence, à la date de cette faillite, le Groupe a enregistré une dépréciation pour créance douteuse de 14,4 millions d'euros qui représentait 95 % de la valeur des créances.

Durant le second semestre 2009, l'administrateur judiciaire a rendu public les décisions suivantes :
- Liquidation des activités de ventes par correspondance et par Internet de Quelle et de Primondo annoncée le 19 octobre 2009 ;
- Démarrage du projet de cession de Karstadt avec l'objectif de finaliser cette transaction au cours du premier semestre 2010.

Dans ce nouveau contexte, en janvier 2010, le Groupe a signé avec Karstadt un nouveau contrat de services informatiques pour une durée de trois ans sur la base tant d'un champ d'application et de prix revus que d'un nouveau mode opératoire. Toutefois, en raison d'incertitudes sur la cession à la fois en terme de calendrier et de réalisation, le Groupe a décidé de prendre une position prudente en dépréciant tous les actifs relatifs au contrat avec Karstadt et en mettant en place une rationalisation de tous les locaux. Ces mesures sont venues en complément de celles relatives aux plans de restructuration du personnel liés à la liquidation de Quelle-Primondo (300 ETP).

En conséquence, conformément à l'IAS 36, le Groupe a comptabilisé une perte de valeur de 31,1 millions d'euros sur l'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Allemagne Europe Centrale prenant en compte ce nouveau contexte d'activité.
L'impact de cette charge de 83,1 millions d'euros sur les flux de trésorerie futurs du Groupe s'élève à 30,0 millions d'euros.

Autres éléments non récurrents (profit de 52,7 millions d'euros)

Les autres éléments non-récurrents sont sans effet sur la trésorerie. Ce montant est composé des éléments suivants :

Les actifs des fonds de pension Néerlandais
Fin 2008, 15 % des actifs du fonds de pension néerlandais étaient investis en placements alternatifs, ainsi qu'en produits de titrisation notamment immobilière. La valeur de ces actifs était alors très difficile à déterminer en raison de leur manque de liquidité dans le contexte de la crise financière. Le Groupe avait donc déprécié la juste valeur de ces actifs et enregistré une dépréciation de 38,9 millions d'euros des charges de retraite payées d'avance reconnues au bilan. Du fait du rebond en 2009 des marchés sous-jacents, le fonds de pension néerlandais a réussi à liquider plus de 80 % de ces actifs en contrepartie de valeurs de transaction ou de remboursement significativement supérieures aux valeurs telles que dépréciées au 31 décembre 2008. Atos Origin a donc repris 38,9 millions d'euros de dépréciations antérieures en autres produits et charges opérationnels.

Provisions du bilan d'ouverture
Le Groupe a repris des provisions enregistrées lors d'acquisitions antérieures pour un montant de 13,4 millions d'euros. Ces reprises correspondent principalement à l'extinction de risques fiscaux dans les unités globales d'activité GCEMA, ISAM et Royaume-Uni. Ce montant est comparable à l'an passé.

21.1.3 Résultat financier

Le résultat financier du Groupe sur l'exercice correspond à une charge de 24,4 millions d'euros, contre une charge de 22,8 millions d'euros sur l'exercice précédent.

Le coût net de l'endettement financier s'est élevé à 13,5 millions d'euros en 2009 (28,7 millions d'euros en 2008). Sur la base d'un endettement net moyen de 341,6 millions d'euros sur l'exercice (518,5 millions d'euros en 2008), le coût moyen de l'endettement est de 3,96 %.

Les autres produits et charges financiers représentant une charge nette de 10,9 millions d'euros en 2009 se composent d'une charge financière nette de 7,4 millions d'euros liée aux engagements de retraite et à une charge nette de 3,5 millions d'euros sur les autres éléments financiers. La charge financière nette liée aux engagements de retraite correspond à la différence entre le rendement attendu des actifs de préfinancement et le coût des intérêts applicables aux obligations de retraite.

21.1.4 Impôt

Le taux d'impôt effectif du Groupe est de 20,7 % sur l'exercice. Le taux d'impôt effectif du Groupe retraité est de 24,7 %. A moyen terme et à périmètre constant, le taux d'impôt effectif normalisé du Groupe est estimé à 26-28 %. Ce dernier est calculé avant l'option d'enregistrement de la CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises) comptabilisée en impôt (se référer à la Note 7 des états financiers).

21.1.5 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires sont constitués principalement de participations détenues dans Atos Worldline Processing Services en Allemagne (42 %).

21.1.6 Résultat net retraité

Le résultat net - part du Groupe avant éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôt) s'est élevé à 196,0 millions d'euros, en augmentation de 8,5 % comparé à l'exercice précédent.

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Résultat net - part du Groupe	**31,7**	**22,6**
Restructuration	- 140,6	- 98,1
Rationalisation	- 86,3	- 4,8
Retraites	40,2	17,4
Reprise de provisions de bilan d'ouverture devenues sans objet	13,4	9,8
Plus ou moins-values de cessions	- 15,3	142,5
Pertes de valeur sur actifs à long terme et autres	- 31,8	- 232,8
Total des éléments inhabituels	**- 220,4**	**- 166,0**
Effet d'impôt	56,1	8,0
Total des éléments inhabituels - net d'impôt	**- 164,3**	**- 158,0**
RÉSULTAT NET RETRAITÉ – PART DU GROUPE	196,0	180,6

21.2 Résultat net par action

(en millions d'euros)	Exercice 2009	% Rentabilité	Exercice 2008	% Rentabilité
Résultat net – part du Groupe	**31,7**	**0,6 %**	**22,6**	**0,4 %**
Résultat net retraité – part du Groupe	**196,0**	**3,8 %**	**180,6**	**3,2 %**
(en euros)				
RNPA (Résultat net par action)	**0,46**		**0,33**	
RNPA dilué	**0,44**		**0,33**	
RNPA retraité	**2,85**		**2,62**	
RNPA dilué retraité	**2,64**		**2,62**	

Sur la base d'un nombre moyen pondéré de 68 772 224 actions en circulation en 2009, le résultat net par action - part du Groupe s'est élevé à 0,46 euro, comparé à 0,33 euro en 2008.

Sur la base du résultat net retraité de 196,0 millions d'euros, le résultat net par action - part du Groupe s'est élevé à 2,85 euros en augmentation de 8,8 % par rapport à 2008.

21.3 Flux de trésorerie et endettement net

Le Groupe a débuté l'exercice 2009 avec un endettement net de 304,0 millions d'euros. A fin décembre 2009, il a diminué à 139,4 millions d'euros. En conséquence, le flux net de trésorerie s'est élevé à 164,6 millions d'euros, incluant 116,8 millions d'euros de flux net de trésorerie opérationnel et 47,8 millions d'euros de part d'obligations convertibles en actions comptabilisées en situation nette.

Les principaux éléments ayant contribué au flux net de trésorerie opérationnel de 116,8 millions d'euros en 2009 sont les suivants :

- Un Excédent Brut Opérationnel (EBO) de 500,5 millions d'euros, représentant 9,8 % du chiffre d'affaires (8,5 % en 2008) ;
- Une diminution des dépenses d'investissements opérationnels, qui se sont montés à 197,5 millions d'euros (233,9 millions d'euros en 2008) concrétisant la stratégie du Groupe de réduire le poids des investissements;
- Une diminution sur l'année du besoin en fonds de roulement ayant un impact positif de 34,6 millions d'euros s'analysant ainsi :
  - 83,1 millions d'euros représentant l'amélioration du délai de recouvrement des créances clients en jours de chiffre d'affaires qui est passé de 63 jours à fin décembre 2008 à 57 jours en décembre 2009 reflétant une forte diminution des créances âgées. Cette évolution est le résultat du programme TOP (Projet T18), et
  - Une sortie de trésorerie de 48,5 millions d'euros résultant de la mise en place d'un dispositif semestriel de paiement des primes au lieu d'un dispositif annuel les années précédentes.
- Des coûts de réorganisation et rationalisation sur la période de 135,0 millions d'euros ; et
- Des impôts payés pour 39,5 millions d'euros et un coût de l'endettement financier net payé atteignant 13,3 millions d'euros fortement réduit par l'effet combiné de la réduction de la dette moyenne (- 34 %) et de la baisse du taux de l'EURIBOR.

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
EBO (Excédent Brut Opérationnel)	**500,5**	**476,9**
Investissements opérationnels nets	- 197,5	- 233,9
Variation du besoin en fonds de roulement	34,6	- 86,2
Flux de trésorerie opérationnel	**337,6**	**156,8**
Impôts payés	- 39,5	- 50,4
Coût de l'endettement financier net payé	- 13,3	- 28,9
Dépenses de restructuration et de rationalisation provenant des Autres produits et charges opérationnels	- 135,0	- 103,3
Accords des régimes de retraites au Royaume-Uni	-	- 64,5
Investissements financiers nets	- 14,1	208,9
Dividendes versés	- 4,3	- 31,9
Rachat et revente d'actions propres	5,7	- 14,9
Part d'obligations convertibles en actions	47,8	-
Autres variations (*)	- 20,3	- 37,8
Flux de trésorerie net	**164,6**	**34,0**
ENDETTEMENT NET D'OUVERTURE	**- 304,0**	**- 338,0**
ENDETTEMENT NET DE CLÔTURE	**- 139,4**	**- 304,0**

(*) Les autres variations correspondent aux augmentations de capital, aux écarts de change, à la participation des salariés transférée en fonds d'emprunts, à la vente d'actifs opérationnels, aux autres éléments financiers décaissés et autres éléments opérationnels décaissés excluant les charges de restructuration et de rationalisation et la modification des accords des régimes de retraite au Royaume-Uni.

21.3.1 Investissements opérationnels nets

Les investissements opérationnels nets se sont élevés à 197,5 millions d'euros en 2009, soit 3,9 % du chiffre d'affaires annuel du Groupe, en comparaison à 2008 où ils représentaient 4,2 % du chiffre d'affaires annuel.

Sur les six premiers mois de l'année, les investissements nets opérationnels se sont élevés à 106,6 millions d'euros. Durant le second semestre 2009, les investissements nets opérationnels ont été ramenés à 90,9 millions d'euros incluant un investissement d'infrastructure Mainframe de 12,5 millions d'euros en Allemagne.

Les investissements ont représenté en 2009 204,8 millions d'euros. Les principaux pays contributeurs à ces investissements ont été Worldline pour 51,3 millions d'euros (améliorations des centres de données pour 12,9 millions d'euros et investissements de 8,1 millions d'euros sur le projet des radars automatiques), Allemagne Europe Centrale pour 35,7 millions d'euros (dont Mainframe pour 12,5 millions d'euros et un projet de stockage pour 2,5 millions d'euros), les Pays-Bas pour 31,2 millions d'euros (dont un tiers concernant la capacité de stockage), la France pour 28,8 millions d'euros dus à des nouveaux contrats d'Infogérance dans le secteur public, et le Royaume-Uni pour 26,8 millions d'euros (dont 75 % dédiés aux clients, principalement des contrats publics).

Parallèlement, les engagements hors bilan des contrats de location en matériel informatique ont largement diminué passant de 23,0 millions d'euros à fin décembre 2008 à 10,2 millions d'euros à fin décembre 2009.

Enfin, l'optimisation des dépenses d'investissement en 2009 a été complétée par un meilleur contrôle des cycles de vie des équipements technologiques qui résulte du plan de rationalisation de l'infrastructure technologique issue du programme TOP (projet T19). La volonté du Groupe pour 2010 est d'optimiser les conditions de financement à long terme des investissements industriels auprès d'investisseurs spécialisés de façon à réduire les mouvements de liquidités liés à ces acquisitions, tout en restant flexible.

21.3.2 Variation du besoin en fonds de roulement

Comme indiqué précédemment, la variation du besoin en fonds de roulement a eu un impact positif de 34,6 millions d'euros en 2009 comparé à la détérioration de 86,2 millions d'euros en 2008.

21.3.3 Autres variations

Les autres variations incluent principalement le prix de cession des actifs opérationnels (6,6 millions d'euros), les autres éléments financiers décaissés (5,3 millions d'euros), les autres produits et charges opérationnels excluant les coûts de restructuration et de rationalisation (4,8 millions d'euros) et la participation des salariés en France transférée en fonds d'emprunts (3,2 millions d'euros).

21.4 Endettement net

Sur l'ensemble de l'année, l'endettement net a été réduit de 304,0 millions d'euros à 139,4 millions d'euros. L'endettement net a augmenté de 304,0 millions d'euros au 31 décembre 2008 à 327,6 millions d'euros au 30 juin 2009 principalement en raison de l'impact défavorable de la saisonnalité de l'activité sur le besoin en fonds de roulement. Il a ensuite été réduit de 327,6 millions d'euros au 30 juin 2009 à 139,4 millions d'euros au 31 décembre 2009 grâce à la diminution du besoin en fonds de roulement et à la réduction des investissements opérationnels ainsi qu'au retraitement en situation nette d'une partie des obligations convertibles (OCEANE) émises le 29 octobre (se référer à la Note 20 des états financiers pour plus de détails).

21.5 Politique de financement

Atos Origin a mis en place une politique de financement rigoureuse, revue par le Comité d'Audit du Groupe, dans l'optique de sécuriser et d'optimiser la gestion de ses liquidités. Chaque décision relative à un financement externe doit être approuvée par le Conseil d'Administration. En application de cette politique, toutes les activités de trésorerie du Groupe, notamment la gestion de la trésorerie, les investissements à court terme, les opérations de couverture et de change, ainsi que les opérations financières hors bilan par l'intermédiaire de contrats de location simple, sont confiées au service de Trésorerie du Groupe, qui en centralise la gestion. Poursuivant une politique de financement court terme prudente, le Groupe n'a pas investi à court terme dans des actifs à risque.

21.5.1 Structure de financement

La politique du Groupe Atos Origin est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Les caractéristiques de ces emprunts présentent des maturités et des convenances bancaires laissant suffisamment de flexibilité au Groupe pour financer ses opérations et ses développements futurs.

Le 29 octobre 2009, Atos Origin a émis une obligation convertible (OCEANE) de 250,0 millions d'euros à échéance 1er janvier 2016. Le coupon annuel est de 2,50 % et le taux d'intérêt effectif, calculé conformément à l'IAS 39, s'élève à 6,68 %. (se référer à la Note 20 des états financiers). L'obligation convertible n'est soumise à aucune convenance financière particulière.

De plus, Atos Origin a signé, le 12 mai 2005, avec un certain nombre de grands établissements financiers, une facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,2 milliard d'euros, dont 100,0 millions d'euros de date d'échéance le 12 mai 2011 et 1,1 milliard d'euros d'échéance le 12 mai 2012.

Enfin, le 6 mars 2009, Atos Origin a reconduit son programme de titrisation pour un montant maximum de créances titrisées fixé à 500,0 millions d'euros et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros. Le Groupe a aligné ses obligations contractuelles au titre de ce programme sur les modalités, plus favorables, de la facilité de crédit renouvelable multidevises.

21.5.2 Convenances bancaires

Le Groupe respecte les limites de ses convenances bancaires, avec un ratio de levier financier (endettement net divisé par marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation) de 0,28 à fin décembre 2009. Le ratio de levier financier consolidé ne doit pas être supérieur à 2,5 en vertu de la facilité de crédit renouvelable multidevises.

Le ratio de couverture d'intérêt consolidé (marge opérationnelle divisée par le coût net de l'endettement financier) était de 21,48 en 2009 et ne doit pas être inférieur à 4 jusqu'à l'échéance de la facilité de crédit renouvelable multidevises.

21.5.3 Politique d'investissement

Atos Origin a pour politique de louer ses espaces de bureaux et ses centres de traitement informatique. Certains actifs immobilisés, tels que le matériel informatique ou les véhicules de société, peuvent faire l'objet d'un financement par le biais d'un contrat de location simple ou de location-financement. Le service de Trésorerie du Groupe détermine et approuve le type de financement en fonction de chaque nouvel investissement.

21.5.4 Politique en matière de couverture

Atos Origin a également pour objectif de se protéger des fluctuations de taux d'intérêt en échangeant une part de sa dette financière existante assortie de taux variables contre des instruments à taux fixes. Les accords swap, conclus avec les plus grands établissements financiers, dont la gestion centralisée est confiée au service de Trésorerie du Groupe, figurent parmi les instruments dérivés que le Groupe est autorisé à utiliser pour couvrir sa dette.

22 . États financiers consolidés

22.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 100
22.2 États financiers consolidés 102
22.3 Notes annexes aux Comptes consolidés 106
22.4 Comptes sociaux de la société mère 155
22.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de exercice clos le 31 décembre 2009 177
22.6 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements règlementés exercice clos le 31 décembre 2009 178

22.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 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 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Atos Origin, 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 de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note "Bases de préparation et principes comptables" aux comptes consolidés qui expose l'évolution du référentiel comptable résultant de l'application, à compter du 1er janvier 2009, de nouvelles normes et interprétations.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :
Comme exposé dans les "Estimations comptables et jugements" présentées dans les notes annexes aux comptes consolidés dans la section "Bases de préparation et principes comptables", la préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la direction, d'émettre des jugements, d'utiliser des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêté. Cette note précise que les estimations comptables et hypothèses utilisées pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable d'actifs et passifs au cours du prochain exercice. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2009, nous avons considéré que les goodwills, le chiffre d'affaires et les résultats à terminaison relatifs aux contrats long-terme, ainsi que les engagements de retraite sont sujets à des estimations comptables significatives.

- La valeur des goodwills a été soumise à un test de dépréciation par la société comme décrit dans la note "Regroupements d'entreprises et goodwill" dans la section "Bases de préparation et principes comptables" et dans la note "Goodwill" de l'annexe aux comptes consolidés. Suite à ces travaux, une charge pour perte de valeur de 31,1 millions d'euros a été comptabilisée. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de la méthodologie appliquée ainsi que les données sur lesquelles se fondent la valeur d'utilité, notamment à revoir l'actualisation des perspectives de rentabilité de chacun des plus petits groupes d'unités génératrices de trésorerie ("UGT") et de réalisation des objectifs, et à contrôler la cohérence des hypothèses retenues avec les données prévisionnelles issues des plans stratégiques établis par chacune de ces "UGT" sous le contrôle de la Direction.

- La note "Reconnaissance du Chiffre d'affaires" dans la section "Bases de préparation et principes comptables" présentée dans les notes annexes aux comptes consolidés expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de l'information fournie dans la note mentionnée ci-dessus et nous assurer que les règles et principes comptables étaient correctement appliqués. Nos travaux ont également consisté à apprécier le caractère raisonnable des estimations comptables utilisées par la Direction.

- Comme exposé dans la note "Retraites et avantages similaires" dans la section "Bases de préparation et principes comptables" présentée dans les notes annexes aux comptes consolidés, la société Atos Origin utilise des méthodes et des hypothèses actuarielles pour évaluer les engagements de retraites. La valeur des actifs de préfinancement est déterminée sur la base d'évaluations fournies par des actuaires externes aux fonds de retraites et ces actifs sont sujets à d'autres vérifications supplémentaires mises en œuvre par la direction lorsque nécessaire. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de la méthodologie appliquée ainsi que les données sur lesquelles se fondent les provisions pour retraites ainsi que l'évaluation des actifs de préfinancement, et à contrôler la cohérence des hypothèses retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.
Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 31 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés		Grant Thornton *Membre français de Grant Thornton International*	
Tristan Guerlain	Christophe Patrier	Jean-Pierre Colle	Vincent Frambourt

22.2 États financiers consolidés

22.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2009	Exercice 2008
Chiffre d'affaires	Note 2	**5 127,0**	**5 623,5**
Charges de personnel	Note 3	- 2 883,2	- 3 082,9
Charges opérationnelles	Note 4	- 1 953,8	- 2 274,2
Marge opérationnelle		**290,0**	**266,4**
En % du Chiffre d'affaires		**5,7 %**	**4,7 %**
Autres produits et charges opérationnels	Note 5	- 220,4	- 166,0
Résultat opérationnel		**69,6**	**100,4**
En % du Chiffre d'affaires		**1,4 %**	**1,8 %**
Coût de l'endettement financier net		- 13,5	- 28,7
Autres produits et charges financiers		- 10,9	5,9
Résultat financier	Note 6	- 24,4	- 22,8
Charge d'impôt	Notes 7-8	- 9,4	- 48,1
Quote-part du résultat net des entreprises associées		-	- 0,1
RÉSULTAT NET		35,8	29,4
Dont :			
- Part du Groupe		**31,7**	**22,6**
- Intérêts minoritaires	Note 9	4,1	6,8

(en euros et en nombre d'actions)	Notes	Exercice 2009	Exercice 2008
Résultat net par action – Part du Groupe	Note 10		
Nombre moyen pondéré d'actions		68 772 224	68 810 885
Résultat net par action – Part du Groupe		**0,46**	**0,33**
Nombre moyen pondéré dilué d'actions		74 420 585	68 885 164
Résultat net dilué par action – Part du Groupe		**0,44**	**0,33**

22.2.2 État du résultat global

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Résultat net de la période	**35,8**	**29,4**
Autres éléments du résultat global		
Variation de juste valeur des instruments financiers :		
- Gains/(pertes) comptabilisés directement en capitaux propres	2,9	- 5,6
- Variation de la juste valeur transferée en résultat	2,5	- 1,0
Impôts liés à la variation de juste valeur des instruments financiers	- 1,2	1,7
Variation de la réserve de conversion	24,4	- 150,2
Total Autres éléments du résultat global	**28,6**	**- 155,1**
TOTAL RÉSULTAT GLOBAL	64,4	- 125,7
Dont :		
- Part du Groupe	**60,3**	**- 132,2**
- Intérêts minoritaires	4,1	6,5

22.2.3 États consolidés de la situation financière

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2009	31 décembre 2008
ACTIF			
Goodwill	Note 11	1 507,6	1 511,1
Immobilisations incorporelles	Note 12	68,9	77,5
Immobilisations corporelles	Note 13	407,4	454,3
Actifs financiers non courants	Note 14	138,7	68,5
Impôts différés actifs	Note 8	208,0	208,4
Total des actifs non courants		**2 330,6**	**2 319,8**
Clients et comptes rattachés	Note 15	1 281,3	1 418,0
Impôts courants		26,3	25,4
Autres actifs courants		164,4	177,7
Instruments financiers courants	Note 21	3,8	0,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 17	534,7	286,1
Total des actifs courants		**2 010,5**	**1 907,9**
TOTAL DE L'ACTIF		**4 341,1**	**4 227,7**

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2009	31 décembre 2008
PASSIF			
Capital social		69,7	69,7
Primes		1 329,7	1 329,7
Réserves consolidées		365,6	286,5
Écarts de conversion		- 152,7	- 177,1
Résultat de l'exercice		31,7	22,6
Capitaux propres – Part du Groupe		1 644,0	1 531,4
Intérêts minoritaires	Note 9	10,1	11,0
Total capitaux propres		**1 654,1**	**1 542,4**
Provisions retraites et assimilées	Note 18	223,1	221,5
Provisions non courantes	Note 19	126,6	99,8
Passifs financiers	Note 20	483,4	313,5
Impôts différés passifs	Note 8	61,3	69,8
Instruments financiers non courants	Note 21	4,3	6,1
Autres passifs non courants		1,1	1,4
Total des passifs non courants		**899,8**	**712,1**
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 22	475,3	516,8
Impôts courants		28,3	41,2
Provisions courantes	Note 19	135,2	96,2
Instruments financiers courants	Note 21	1,2	3,0
Part à moins d'un an des passifs financiers	Note 20	190,7	276,6
Autres passifs courants	Note 23	956,5	1 039,4
Total des passifs courants		**1 787,2**	**1 973,2**
TOTAL DU PASSIF		**4 341,1**	**4 227,7**

22.2.4 Tableau des flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2009	Exercice 2008
Résultat net part du Groupe		**31,7**	**22,6**
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 4	222,0	241,3
Reprises nettes aux provisions d'exploitation		- 33,9	- 48,4
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions financières		7,2	- 17,8
Dotations/(Reprises) nettes aux autres provisions opérationnelles		44,6	- 85,0
Pertes de valeur d'actifs à long terme		31,1	226,4
(Plus)/Moins-values de cessions d'immobilisations		5,7	- 140,8
Charges nettes liées aux options de souscription d'actions et assimilées		15,1	14,6
Intérêts minoritaires et entreprises associées	Note 9	4,1	6,8
(Produits)/pertes sur instruments financiers		- 2,2	1,5
Coût de l'endettement financier net	Note 6	13,5	28,7
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	Note 7	9,4	48,1
Flux de trésorerie avant variation du besoin en fonds de roulement, intérêts financiers et impôt		**348,3**	**298,0**
Impôts payés		- 39,5	- 50,4
Variation du besoin en fonds de roulement		34,6	- 86,2
Flux net de trésorerie généré par l'activité		**343,4**	**161,4**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 204,8	- 260,9
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		7,3	27,0
Investissements d'exploitation nets		**- 197,5**	**- 233,9**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		- 17,0	- 7,5
Trésorerie des sociétés acquises durant l'exercice		1,2	0,3
Encaissements liés aux cessions financières		3,3	291,6
Trésorerie des sociétés cédées durant l'exercice		- 1,6	- 145,4
Investissements financiers nets		**- 14,1**	**139,0**
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		**- 211,6**	**- 94,9**
Augmentation de capital liée à l'exercice d'options de souscription d'actions		0,1	0,2
Obligations convertibles : - en capitaux propres	Note 20	47,8	-
- en dettes financières	Note 20	200,7	-
Rachats et reventes d'actions propres		5,7	- 14,9
Dividendes versés aux actionnaires		-	- 27,8
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		- 4,3	- 4,1
Souscription de nouveaux emprunts	Note 20	33,0	116,4
Nouveaux contrats de location-financement	Note 20	2,3	1,3
Remboursements d'emprunts à long et à moyen terme	Note 20	- 132,0	- 163,2
Coût de l'endettement financier net payé		- 13,3	- 28,9
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		**140,0**	**- 121,0**
Variation de trésorerie		**271,8**	**- 54,5**
Trésorerie à l'ouverture		**261,9**	**348,0**
Variation de trésorerie	Note 20	271,8	- 54,5
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie		- 0,8	- 31,6
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**Note 21**	**532,9**	**261,9**

22.2.5 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions à la clôture (en milliers)	Capital social	Primes	Réserves consolidées	Écarts de conversion	Éléments constatés directement en capitaux propres	Résultat net part du Groupe	Capitaux propres – Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Exercice clos le 31 décembre 2007	**69 710**	**69,7**	**1 329,5**	**271,9**	**- 27,2**	**- 0,6**	**48,2**	**1 691,5**	**172,9**	**1 864,4**
* Augmentation de capital	7		0,2					0,2		0,2
* Affectation du résultat net de l'exercice précédent				48,2			- 48,2	-		-
* Dividendes				- 27,8				- 27,8	- 4,1	- 31,9
* Options de souscription d'actions et assimilées				14,6				14,6		14,6
* Achat d'actions propres				- 14,9				- 14,9		- 14,9
* Autres								-	- 164,3	- 164,3
Transactions avec les actionnaires	7		0,2	20,1			- 48,2	- 27,9	- 168,4	- 196,3
* Résultat net de la période							22,6	22,6	6,8	29,4
* Autres éléments du Résultat Global					- 149,9	- 4,9		- 154,8	- 0,3	- 155,1
Total du Résultat Global de la période					**- 149,9**	**- 4,9**	**22,6**	**- 132,2**	**6,5**	**- 125,7**
Exercice clos le 31 décembre 2008	**69 717**	**69,7**	**1 329,7**	**292,0**	**- 177,1**	**- 5,5**	**22,6**	**1 531,4**	**11,0**	**1 542,4**
* Augmentation de capital	3							-		-
* Affectation du résultat net de l'exercice précédent				22,6			- 22,6	-		-
* Dividendes								-	- 5,0	- 5,0
* Options de souscription d'actions et assimilées				15,1				15,1		15,1
* Achat d'actions propres				5,7				5,7		5,7
* Composante capitaux propres des instruments financiers composés				31,3				31,3		31,3
* Autres				0,2				0,2		0,2
Transactions avec les actionnaires	3			74,9			- 22,6	52,3	- 5,0	47,3
* Résultat net de la période							31,7	31,7	4,1	35,8
* Autres éléments du Résultat Global					24,4	4,2		28,6		28,6
Total du Résultat Global de la période					**24,4**	**4,2**	**31,7**	**60,3**	**4,1**	**64,4**
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2009	**69 720**	**69,7**	**1 329,7**	**366,9**	**- 152,7**	**- 1,3**	**31,7**	**1 644,0**	**10,1**	**1 654,1**

22.3 Notes annexes aux Comptes consolidés

22.3.1 Préambule

Atos Origin, société mère du Groupe, est une Société Anonyme de droit français, dont le siège social est situé au 18, avenue d'Alsace, Paris-La Défense, 92400 Courbevoie, France. La société est immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés à Nanterre sous le numéro 323623603 RCS Nanterre. Les actions d'Atos Origin sont cotées sur le marché Paris Eurolist sous le code Euroclear 5173 ISIN FR0000051732. Les actions ne sont cotées sur aucun autre marché et Atos Origin SA est la seule société cotée du Groupe. La société est dirigée par un Conseil d'Administration

Les états financiers consolidés de la Société au 31 décembre 2009 comprennent la Société, ses filiales et les sociétés sur lesquelles elle exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint ou une influence notable (l'ensemble constituant le "Groupe").

Les états financiers consolidés ont été approuvés par le Conseil d'Administration le 16 février 2010. Ces états financiers consolidés deviendront définitifs après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires prévue en mai 2010.

22.3.2 Bases de préparation et principes comptables

Bases de préparation

Conformément à la réglementation européenne n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés au 31 décembre 2009 ont été établis conformément aux normes comptables IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'approuvées par l'Union Européenne au 31 décembre 2009. Les normes internationales comprennent, les "International Financial Reporting Standards" (IFRS), les "International Accounting Standards" (IAS), les interprétations du "Standing Interpretations Committee" (SIC) et de l'"International Financial Reporting Interpretations Committee" (IFRIC).

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont conformes à ces normes et interprétations qui sont consultables sur :
http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

Les normes, interprétations et amendements aux normes existantes suivantes sont obligatoires aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009 :

- IAS 1 (révisée) – Présentation des états financiers ;
- IAS 23 (révisée) – Coûts d'emprunt ;
- IAS 1 et IAS 32 – Amendements relatifs aux instruments financiers remboursables par anticipation à la juste valeur et obligations liées à la liquidation ;
- IAS 39 et IFRIC 9 – Amendements relatifs aux dérivés incorporés ;
- IFRS 1 et IAS 27 – Amendements relatifs au coût d'acquisition d'une participation dans une filiale, une entité contrôlée conjointement ou une entreprise associée ;
- IFRS 2 – Amendements relatifs aux conditions d'acquisition et d'annulation ;
- IFRS 7 – Instruments financiers : amélioration des informations à fournir ;
- IFRS 8 – Secteurs opérationnels ;
- IFRIC 11 – Actions propres et transactions intragroupe ;
- IFRIC 14 – IAS 19 – Le plafonnement de l'actif au titre des régimes à prestations définies, les exigences de financement minimal et leur interaction ;
- Amélioration annuelle des IFRS publiée par l'IASB (International Accounting Standard Board) en mai 2008 (à l'exclusion des amendements de l'IFRS 5).

Le Groupe a décidé d'adopter par anticipation IFRIC 14 en 2008.

L'impact de la 1re application d'IFRS 8 est détaillée dans la Note 2.

Tel que l'exige l'IAS 1 révisée, le Groupe a décidé de présenter la performance en deux états : le compte de résultat consolidé et l'état du résultat global qui comprend le résultat net de l'année ainsi que les produits et les charges reconnus directement dans les capitaux propres.

L'impact de l'adoption des autres nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes existantes sur les états financiers du Groupe reste limité.

Les états financiers consolidés ne tiennent pas compte :

- Des projets de normes qui sont encore au stade d'exposé-sondage au niveau de l'IASB (International Accounting Standard Board).
- Des nouvelles normes, interprétations et amendements qui n'ont pas encore été approuvées par l'Union Européenne. Cela concerne notamment :
  - IAS 24 (révisée) – Informations relatives aux parties liées ;
  - IFRS 2 – Amendement relatif au paiement fondé sur des actions ;
  - IFRS 9 – Instruments financiers ;
  - IFRIC 14 – Amendements relatifs aux paiements anticipés des exigences de financement minimal ;
  - IFRIC 19 – Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres ;
  - Les améliorations annuelles des IFRS émises par l'IASB en avril 2009.

- Les normes, amendements ou interprétations publiés par l'IASB et approuvés par l'Union Européenne mais avec une date d'application postérieure aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009. Cela concerne notamment :
  - IFRS 1 (révisée) – Première adoption des IFRS ;
  - IFRS 3 (révisée) – Regroupement d'entreprises ;
  - IFRS 27 (révisée) – États financiers consolidés et individuels ;
  - IFRS 39 – Amendements relatifs aux instruments financiers, reconnaissance et mesure : éligibilité à la comptabilité de couverture ;
  - IAS 32 - Amendement relatif au classement des émissions de droits ;
  - IFRS 5 - Amendements issus de l'amélioration annuelle des IFRS par l'IASB en mai 2008 ;
  - IFRIC 12 – Accord de concession de services ;
  - IFRIC 15 – Accord de construction de biens immobiliers ;
  - IFRIC 16 – Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger ;
  - IFRIC 17 – Distribution d'actifs non monétaires aux propriétaires ;
  - IFRIC 18 – Transferts d'actifs provenant des clients.

L'impact probable de ces normes, amendements et interprétations sur les états financiers consolidés est en cours d'évaluation.

Les règles énoncées ci-dessous ont été appliquées uniformément à tous les exercices présentés dans ce rapport.

Estimations comptables et jugements

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés, la Direction émet des jugements et utilise des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêté. Les estimations, hypothèses et jugements qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable d'actifs et de passifs au cours du prochain exercice sont essentiellement liés aux éléments suivants :

Les tests de perte de valeur du goodwill
Le goodwill fait l'objet au minimum annuellement de tests de perte de valeur, conformément aux principes comptables énoncés ci-après. Les valeurs recouvrables des Unités Génératrices de Trésorerie sont déterminées sur la base du calcul de leur valeur d'utilité. Les calculs nécessitent l'utilisation d'estimations telles que décrites en Note 11 des états financiers.

La reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts liés aux contrats à long terme
Le chiffre d'affaires et les coûts associés, y compris les pertes à terminaisons prévues, sont évalués conformément aux principes comptables exposés ci-après. Les coûts totaux prévus des contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles telles que des prévisions d'activité ou des écarts de coûts qui ont une incidence directe sur le niveau de chiffre d'affaires et les éventuelles pertes à terminaisons comptabilisées.

Retraites
Le Groupe utilise des méthodes et des hypothèses actuarielles pour évaluer les coûts et les provisions de retraites. La valeur des actifs de préfinancement est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires des fonds de retraites et sujettes à d'autres vérifications complémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire. L'estimation des provisions de retraites, de la même manière que l'évaluation des actifs de préfinancement, nécessite le recours à des hypothèses et à des estimations.

Méthode de consolidation

Filiales
Les filiales sont toutes des entités dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle, qui se caractérise par le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles, généralement mais pas systématiquement accompagné de la détention de plus de la moitié des droits de vote. L'exercice et les effets des droits de votes potentiels qui sont actuellement exerçables ou convertibles, le pouvoir de nommer la majorité des membres des organes de direction et l'existence de droits de veto sont autant d'éléments pris en compte pour déterminer si le Groupe contrôle une entité. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale, à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à partir de la date où ce contrôle cesse d'exister.

Coentreprises
Les participations du Groupe dans les entités contrôlées conjointement sont comptabilisées selon la méthode de l'intégration proportionnelle. L'existence de pacte d'actionnaires et de contrats de gérance d'exploitation est prise en compte dans la détermination de l'exercice du contrôle conjoint.

Entreprises associées
Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, sans pour autant les contrôler exclusivement ou conjointement. En général, le Groupe détient entre 20 % et 50 % de droits de vote, bien que cela ne soit pas systématique. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence.

Information sectorielle

Selon la norme IFRS 8, les résultats des segments opérationnels présentés sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le responsable décisionnaire des opérations puis réconcilié au résultat du Groupe. Le responsable décisionnaire des opérations évalue le résultat ou la perte des segments en calculant un résultat opérationnel. Le responsable décisionnaire des opérations, qui est en charge de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des segments opérationnels, a été identifié comme étant le Président du Conseil d'Administration et Directeur Général qui prend les décisions stratégiques.

Le reporting interne est défini selon deux axes : les unités globales d'activité et les lignes de services (Conseil, Intégration de Systèmes et Infogérance). Les unités globales d'activité ont été désignées par le Groupe comme axes principales d'analyse par le responsable décisionnaire des opérations. Par conséquent et selon les obligations de la norme IFRS 8, le Groupe présente les unités globales d'activité comme segments opérationnels.

Une unité globale d'activité est définie comme une zone géographique ou le regroupement de plusieurs zones géographiques, à l'exception de l'activité Worldline, qui comprend un ou plusieurs pays sans tenir compte des activités à l'intérieur de chaque pays. Chaque unité globale d'activité est dirigée par un membre dédié du Comité Exécutif.

Les méthodes d'évaluation mises en place par le Groupe pour le reporting des segments selon IFRS 8 sont identiques à celles utilisées pour les états financiers. Les entités du Corporate ne sont pas présentées comme un segment opérationnel. Ainsi leurs états financiers sont utilisés comme élément de réconciliation (en Note 2 des états financiers). Les actifs du Corporate qui ne sont pas directement imputables aux activités des segments opérationnels ne sont pas alloués à un segment, ceci s'applique principalement aux actifs liés aux différents sièges sociaux du Groupe. Les actifs partagés tels que l'infrastructure Mainframe européenne sont alloués aux unités globales d'activité où ils sont physiquement situés bien qu'ils soient utilisés par plusieurs unités globales d'activité.

Règles de présentation

Actifs et passifs courants et non courants
Les actifs et les passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des douze mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants. Les actifs et les passifs courants à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

Actifs et passifs non courants destinés à être cédés et activités abandonnées
Les actifs et les passifs non courants destinés à êtres cédés et les activités abandonnées sont présentés sur une ligne distincte à l'actif et au passif du bilan, sans retraitement des périodes antérieures. Ils sont évalués au plus bas de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur nette des coûts de cession. Les actifs et les passifs non courants sont classés comme "destinés à être cédés" si leur valeur comptable est susceptible d'être recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par une utilisation continue. Cette condition n'est considérée comme remplie que lorsque la vente est hautement probable et lorsque les actifs et les passifs sont immédiatement disponibles à la vente en l'état.

Si ces actifs et ces passifs représentent une ligne de service complète ou une unité globale d'activité, le bénéfice ou la perte provenant de ces activités est alors présenté sur une ligne distincte du compte de résultat et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie et dans le compte de résultat global sur l'ensemble des périodes publiées.

Conversion des états financiers en monnaie étrangère

Les bilans des sociétés situées à l'extérieur de la zone euro sont convertis au taux de change de clôture. Les éléments du compte de résultat sont convertis par rapport à un taux de change moyen sur la période. Les écarts de conversion du bilan et du compte de résultat proviennent de variations de taux de change qui sont identifiées comme élément distinct des capitaux propres sous l'intitulé "Écarts de conversion".

Dans le cadre de l'acquisition d'une société située à l'extérieur de la zone euro, le goodwill et les ajustements de juste valeur sont considérés comme des actifs et des passifs de cette société et convertis en euros au taux de change de clôture.

Le Groupe ne consolide aucune entité exerçant une activité dans une économie hyper inflationniste.

Conversion des transactions libellées en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie fonctionnelle aux taux de change des jours des transactions. Les gains et les pertes de change résultant du règlement de ces transactions et de

la conversion au taux de change de clôture des actifs et des passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés dans le compte de résultat sous la rubrique “Autres produits et charges financiers”, sauf si la comptabilité de couverture est appliquée dans les conditions prévues au paragraphe “Actifs financiers – Instruments financiers dérivés”.

Regroupements d’entreprises et goodwill

Un regroupement d’entreprises peut impliquer l’achat des titres d’une autre entité, l’achat de l’actif net d’une autre société ou l’achat de tout ou partie des éléments d’actifs nets d’une autre entité qui, ensemble, constituent une ou plusieurs activités.

Les contrats de services majeurs avec transfert d’effectifs et d’actifs permettent au Groupe de développer ou d’améliorer de manière significative sa position concurrentielle au sein d’un secteur d’activité ou d’une zone géographique, sont comptabilisés comme des regroupements d’entreprises. Le goodwill représente l’excédent du coût du regroupement d’entreprises, comprenant les frais de transaction directement allouables au regroupement d’entreprises conformément à la norme IFRS 3, sur la quote-part d’intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis à la date du regroupement.

Le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) pour les besoins des tests de dépréciation. Le goodwill est affecté aux UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d’entreprises et représentent au sein du Groupe le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi pour des besoins de gestion interne. Une UGT 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 actifs ou groupe d’actifs. Les UGT correspondent aux zones géographiques dans lesquelles le Groupe exerce ses activités – à l’exception des activités de Worldline. La valeur recouvrable d’une UGT représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur, diminuée des coûts de la vente, et sa valeur d’utilité déterminée selon la méthode de l’actualisation des flux de trésorerie. Quand la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur doit être comptabilisée en résultat opérationnel. La perte de valeur doit être répartie, tout d’abord, en réduction de la valeur comptable de tout goodwill affecté à l’UGT puis pour le reliquat, le cas échéant, en réduction de la valeur comptable des autres actifs à long terme de l’unité au prorata de la valeur comptable de chaque actif dans l’unité.

Les Unités Génératrices de Trésorerie utilisées pour les besoins des tests de dépréciation ne sont pas plus grandes que les segments opérationnels, déterminés selon IFRS 8 Segments opérationnels.

Le goodwill n’est pas amorti et fait l’objet d’un test de dépréciation au minimum une fois par an par comparaison de sa valeur comptable et de sa valeur recouvrable à la date de clôture sur la base des données de décembre et de projections de flux de trésorerie basées sur les données budgétaires couvrant une période de trois ans. La fréquence du test peut être plus courte si des événements ou circonstances indiquent que la valeur comptable n’est pas recouvrable. De tels événements ou circonstances incluent mais ne se limitent pas à :

- un écart significatif de la performance économique de l’actif en comparaison avec le budget ;
- une dégradation significative de l’environnement économique de l’actif ;
- la perte d’un client majeur ;
- la croissance significative des taux d’intérêt.

Immobilisations incorporelles autres que le goodwill

Les immobilisations incorporelles autres que le goodwill sont principalement constituées de logiciels et de licences d’utilisation acquis directement par le Groupe, de logiciels et de relations commerciales acquis dans le cadre d’un regroupement d’entreprises, ainsi que des coûts internes de développement de logiciels, dans la mesure où ils satisfont aux conditions suivantes :

- les coûts peuvent être attribués au logiciel identifié et peuvent être évalués de manière fiable ;
- la faisabilité technique du logiciel est démontrée ;
- le Groupe a l’intention et la capacité d’achever le développement du logiciel et de l’utiliser ou de le vendre ;
- il est probable que des avantages économiques futurs bénéficieront au Groupe.

Une fois les conditions ci-dessus réunies, la majorité des coûts de développement de logiciels a déjà été encouru. Par conséquent, la plupart des coûts de développement de logiciels sont comptabilisés en charges opérationnelles dès qu’ils sont supportés. Dans certains cas de Business Process Outsourcing (Externalisation des processus), les coûts de développement et d’adaptation de logiciels sont capitalisés en immobilisations incorporelles seulement après la signature du contrat avec le client. Ils sont amortis sur la durée du contrat.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d’utilité attendue qui en général ne dépasse pas 5 à 7 ans pour les logiciels, et 10 ans pour les relations commerciales acquises dans le cadre d’un regroupement d’entreprises ; l’amortissement correspondant est comptabilisé en charges opérationnelles.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition et sont amorties linéairement sur les durées d'utilité attendues suivantes :

▪ Constructions	20 ans
▪ Agencements et installations	5 à 10 ans
▪ Matériel informatique	3 à 5 ans
▪ Matériel de transport	4 ans
▪ Matériel et mobilier de bureau	5 à 10 ans

Contrats de location

Les contrats de location d'actifs pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location-financement. Les actifs ainsi loués sont capitalisés au début du contrat à la valeur la plus faible entre leur juste valeur et la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location-financement sont amortis sur leur durée d'utilité ou sur la durée du contrat si celle-ci est plus courte.

Les contrats de location pour lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location simple.

Perte de valeur des actifs autres que le goodwill

Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsque des événements ou des circonstances indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Une perte de valeur est comptabilisée pour le montant de la valeur comptable excédant la valeur recouvrable.

Actifs financiers

Les actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction.

Participations dans des sociétés non consolidées
Le Groupe détient des titres de sociétés sur lesquelles il n'exerce ni influence notable ni contrôle. Les participations dans des sociétés non consolidées sont analysées comme étant des actifs financiers disponibles à la vente et sont comptabilisées à leur juste valeur. La juste valeur des actions cotées correspond à leur cours de clôture. En l'absence d'un marché actif pour les actions, les participations dans des sociétés non consolidées sont comptabilisées au coût historique. Une perte de valeur est comptabilisée lorsqu'il existe des éléments objectifs mettant en évidence son caractère durable ou significatif. Les critères financiers les plus communément utilisés pour déterminer la juste valeur sont les perspectives de résultats et de capitaux propres. Les gains et les pertes provenant des variations de juste valeur des actifs disponibles à la vente sont comptabilisés dans les capitaux propres en tant qu'"Éléments constatés directement en capitaux propres". S'il est démontré que la perte de valeur est durable, elle est inscrite au compte de résultat en "Autres produits et charges financiers".

Prêts et créances clients
Les prêts sont classés dans les actifs financiers non courants. Les prêts et les créances clients sont initialement comptabilisés à leur juste valeur puis, ultérieurement, à leur coût amorti. La valeur nominale représente habituellement la juste valeur initiale des créances clients. Dans le cas d'un paiement différé à plus d'un an, les créances clients sont actualisées si l'effet de cette actualisation est significatif. Le cas échéant, une provision est constituée de manière individuelle pour prendre en compte d'éventuelles difficultés de recouvrement.

Certains contrats de service relèvent du traitement comptable des contrats de location s'ils accordent aux clients un droit d'usage d'un actif en contrepartie de loyers perçus dans le cadre du revenu global du contrat. Le Groupe est alors considéré comme un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors que cette location transfère aux clients les risques et avantages inhérents à la propriété du bien, le Groupe enregistre une créance financière au titre de la location-financement. Cette créance financière est alors classée dans le bilan en "Clients et comptes rattachés" pour la partie qui sera réalisée dans les 12 mois et en "Actifs financiers non courants" pour la partie qui sera réalisée au-delà de 12 mois.

Cession d'actifs financiers
Les cessions d'actifs financiers pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs transférés ne satisfont pas aux critères nécessaires à la déconsolidation. Une dette est comptabilisée pour la contrepartie financière reçue. Les actifs transférés et la dette financière sont évalués à leur coût amorti.

Instruments financiers dérivés
Les instruments dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur en tant qu'actifs et passifs financiers. Les variations de leur juste valeur sont enregistrées au compte de résultat global dans le résultat financier, sauf s'ils sont éligibles à la comptabilité de couverture, selon laquelle :

- pour la couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée dans le compte de résultat, où elle est

compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments de couverture ;
- pour la couverture de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des capitaux propres en tant qu'"Eléments constatés directement en capitaux propres". La variation de valeur de la partie inefficace est comptabilisée dans les "Autres produits et charges financiers". Les montants figurant en capitaux propres sont transférés au compte de résultat symétriquement à la comptabilisation des éléments couverts.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont composés de dépôts bancaires et de SICAV monétaires qui sont convertibles à court terme en liquidités et qui ne sont exposées à aucun risque de perte de valeur significatif. Les SICAV monétaires sont comptabilisées à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat dans la rubrique "Autres produits et charges financiers".

Les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat dans la rubrique "Autres produits et charges financiers".

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Actions propres

Les actions Atos Origin détenues par la société mère sont inscrites à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. En cas de cession, les plus ou moins-values ainsi que les effets d'impôts correspondants sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

Retraites et avantages similaires

Les régimes d'avantages sociaux octroyés par le Groupe comportent des plans à cotisations définies et des plans à prestations définies. Les charges liées aux régimes à cotisations définies sont constatées au compte de résultat du Groupe sur la base des cotisations versées ou dues au titre de l'exercice où les services afférents ont été rendus par les bénéficiaires.

L'évaluation des engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies s'effectue sur la base d'une méthode actuarielle unique dite des "unités de crédit projetées". Cette méthode repose notamment sur une projection des niveaux de retraites futures à verser aux salariés du Groupe, en anticipant les effets de leurs augmentations de salaires futures. Elle nécessite par ailleurs la formulation d'hypothèses spécifiques, détaillées en Note 18, qui sont périodiquement mises à jour, en liaison étroite avec les actuaires externes utilisés par le Groupe.

Les actifs de préfinancement externes généralement constitués au sein d'entités légales séparées sont évalués à leur juste valeur, mesurée en date de clôture.

La valeur des actifs de préfinancement est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires de fonds de retraite et sujettes à d'autres vérifications complémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire.

D'un exercice à l'autre, les différences constatées entre le niveau attendu des passifs et des actifs liés aux régimes de retraites et leur niveau réel sont cumulées au niveau de chaque régime pour former les écarts actuariels. Ces écarts peuvent provenir soit de changements d'hypothèses actuarielles, soit d'écarts dits d'expérience qui sont créés par la non réalisation, au cours de l'exercice, des hypothèses retenues à la fin de l'exercice précédent.

Le Groupe n'a pas à ce jour déterminé son option finale en matière de reconnaissance des écarts actuariels, pour lesquels la norme IAS 19 prévoit une possibilité de reconnaissance par imputation sur les capitaux propres. En application de la méthode dite du "corridor", le Groupe continue donc à ne reconnaître, au compte de résultat, que les écarts actuariels cumulés dépassant une marge de fluctuation normale fixée à 10 % du montant, en date de clôture, des engagements ou, s'il est supérieur, des actifs de préfinancement. Cet amortissement s'effectue sur la durée de vie active résiduelle des bénéficiaires de chaque régime.

Le coût des régimes d'avantages sociaux est reconnu dans le résultat opérationnel du Groupe, à l'exception des charges liées à la désactualisation des provisions, nettes des rendements financiers attendus des actifs de préfinancement, qui sont comptabilisées en "Autres produits et charges financiers".

Provisions

Des provisions sont comptabilisées si :
- le Groupe a une obligation actuelle (juridique, réglementaire, contractuelle ou implicite) résultant d'événements passés,
- il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et,
- le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions sont actualisées lorsque l'impact de la valeur temps est significatif. La réévaluation de l'effet de l'actualisation réalisée à chaque arrêté est constatée en charges financières.

Emprunts

Les emprunts sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, nette des frais d'émission. Les emprunts sont ultérieurement valorisés à leur coût amorti. Le calcul du taux d'intérêt effectif prend en compte les paiements d'intérêts et l'amortissement des frais d'émission.

Les frais d'émission d'emprunts sont amortis en charges financières sur la durée de vie de l'emprunt. La valeur résiduelle des frais d'émission d'emprunts remboursés par anticipation est comptabilisée en charge de l'exercice au cours duquel le remboursement intervient.

Les découverts bancaires sont enregistrés dans la partie courante des emprunts.

OCEANE (Obligation Convertible ou Echangeable en Action Nouvelle ou Existante)
L'OCEANE est un instrument financier défini comme "instrument financier composé", avec une composante dette et une composante capitaux propres, lesquelles sont évaluées et comptabilisées séparément.

Pour évaluer la valeur comptable de chaque composante, la dette est déterminée dans un premier temps sur la base d'un passif analogue (y compris les composantes dérivées n'ayant pas la qualité de capitaux propres) non assorti d'une composante de capitaux propres associée. La valeur de l'instrument en capitaux propres représenté par l'option de conversion de l'instrument en actions ordinaires est ensuite déterminée en déduisant la juste valeur du passif financier de la juste valeur de l'instrument financier composé dans son ensemble.

Les coûts d'emprunts
Les coûts d'emprunts comprennent essentiellement les intérêts sur les emprunts du Groupe. Les coûts d'emprunts directement attribuable à une acquisition, une construction ou à une production ayant la qualification d'actif immobilisé sont capitalisés durant la période de temps nécessaire à l'utilisation de l'immobilisation ou de sa vente.

Tous les autres coûts d'emprunts sont comptabilisés en charge au cours de la période où ils sont engagés et déclarés comme frais financiers.

Engagements d'acquisition de participations minoritaires

Les engagements d'achats fermes ou conditionnels de participations minoritaires sont, sous certaines conditions, assimilés à un achat d'actions et enregistrés dans les passifs financiers avec pour contrepartie une réduction des intérêts minoritaires. Lorsque la valeur de rachat excède le montant des participations minoritaires, le Groupe a choisi de comptabiliser la différence en goodwill. Toute variation supplémentaire de la juste valeur de l'engagement d'achat de participations minoritaires sera également enregistrée en goodwill.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Prestations en régie ou au forfait
- Le chiffre d'affaires des prestations en régie, basées sur des unités d'œuvres informatiques vendues, est reconnu au fur et à mesure de la réalisation des prestations.
- Le chiffre d'affaires des prestations au forfait (dans les activités de "Conseil" ou "d'Intégration de Systèmes") est reconnu au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon le degré d'avancement, lorsque le résultat à terminaison peut être déterminé de manière fiable. L'avancement est déterminé par comparaison des coûts cumulés engagés, à une date donnée, aux coûts totaux prévus du contrat. Les prestations relatives à ces contrats figurent au bilan sous la rubrique "Clients et comptes rattachés" pour la part des produits à recevoir et en "Autres passifs courants" pour la part des produits constatés d'avance. Lorsque le résultat d'un contrat au forfait ne peut être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires n'est reconnu que dans la limite des coûts du contrat encourus qui seront probablement recouvrables.
- Le chiffre d'affaires des contrats à long terme au forfait d'Infogérance est reconnu lorsque le service est rendu.

Le Groupe effectue, de manière régulière et en cas de survenance de circonstances particulières, des analyses de profitabilité des contrats de services afin de déterminer si les dernières estimations de chiffres d'affaires, de coûts et d'avancement nécessitent d'être révisées. Si, à tout moment, ces estimations montrent qu'un contrat sera déficitaire, une perte à terminaison est comptabilisée immédiatement dans son intégralité, par le biais d'une provision pour pertes à terminaison.

Agent
Le chiffre d'affaires est comptabilisé net des coûts des fournisseurs, lorsque le Groupe agit comme un agent entre le client et le fournisseur. Les indicateurs généralement considérés pour déterminer si le Groupe agit ou non comme un agent sont notamment la responsabilité

contractuelle vis-à-vis du client, la responsabilité du risque de crédit et du risque de niveau de service, ainsi que le fait que le Groupe apporte ou non une valeur ajoutée aux prestations ou aux produits du fournisseur.

Contrats de service à éléments multiples
Le Groupe est amené à signer des contrats de services à éléments multiples, pouvant correspondre à une combinaison de différents services. Le chiffre d'affaires est reconnu de manière séparée pour chacun des éléments, lorsqu'ils font l'objet d'une négociation séparée, si le client et le Groupe ont eu la possibilité d'accepter ou de rejeter la part du contrat afférent à chacun des éléments et si les produits et les coûts de chaque élément peuvent être identifiés. Un ensemble de contrats est regroupé et traité comme un seul et unique contrat, lorsque cet ensemble de contrats est négocié comme un marché global, si les contrats sont si étroitement liés qu'ils font, de fait, partie d'un projet unique avec une marge globale et si les contrats sont exécutés simultanément ou à la suite l'un de l'autre, sans interruption.

Paiements à la signature de contrats
Les paiements aux clients effectués à la signature de contrats sont enregistrés dans les autres actifs courants et amortis linéairement sur la durée du contrat en réduction du chiffre d'affaires. Les paiements reçus des clients à la signature de contrats sont enregistrés dans les autres passifs courants et repris linéairement sur la durée du contrat en augmentation du chiffre d'affaires.

Coûts de transition

Les coûts relatifs aux prestations d'Infogérance sont généralement comptabilisés en charge lorsqu'ils surviennent. Néanmoins, certains coûts de transition encourus au cours de la phase initiale du contrat d'Infogérance peuvent être différés et comptabilisés en charge sur la durée du contrat, à condition que ces coûts soient recouvrables. Les coûts de transition capitalisés figurent au bilan sous la rubrique "Clients et comptes rattachés" et leur amortissement au compte de résultat en "charges opérationnelles". Dans le cas où le contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition capitalisés sont dépréciés à hauteur de la perte prévue, et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

Autres produits et charges opérationnels

Les "Autres produits et charges opérationnels" sont constitués des produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents. Ils sont présentés après la marge opérationnelle.

Les dotations et reprises de provisions pour restructurations et rationalisation sont classées dans le compte de résultat en fonction de la nature de la restructuration :

- les restructurations directement liées aux activités opérationnelles sont classées dans la marge opérationnelle ;
- les restructurations liées aux regroupements d'entreprises ou considérées comme des plans de grande échelle et anormaux sont classées dans le résultat opérationnel ;
- si un plan de restructuration est comptabilisé dans le résultat opérationnel, les dépenses de rationalisation sur les locaux et bâtiments, relatives au plan, sont également présentées dans le résultat opérationnel.

Lors de la comptabilisation d'un regroupement d'entreprises, le Groupe peut être amené à enregistrer des provisions (risques, litiges, etc.) dans le bilan d'ouverture. Au-delà du délai d'affectation du goodwill de 12 mois, les reprises de provisions inutilisées correspondant à des changements d'estimations sont comptabilisées dans le compte de résultat en "Autres produits et charges opérationnels".

Les "Autres produits et charges opérationnels" incluent également les litiges majeurs, les plus et moins-values de cessions non récurrentes sur immobilisations corporelles et incorporelles, les pertes de valeur des actifs non financiers, et tout autre produit ou charge considéré comme inhabituel, anormal, et peu fréquent.

Paiements fondés sur des actions

Des options de souscription d'actions représentant des paiements fondés sur des actions dénoués en instruments de capitaux propres sont régulièrement attribuées aux dirigeants et à certains employés. Ces transactions sont évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution en utilisant le modèle binomial de valorisation des options. Les variations de juste valeur des options après la date d'attribution n'ont aucun impact sur la valorisation initiale. La juste valeur des options est comptabilisée linéairement en "Charges de personnel" pendant la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

Dans certaines juridictions fiscales, les entités du Groupe perçoivent une déduction fiscale lorsque les options sont exercées, sur la base du cours de l'action du Groupe à la date d'exercice.

Des actifs d'impôts différés sont enregistrés pour tenir compte de la différence entre la base fiscale des services reçus des employés à cette date (montant admis en déduction par les administrations fiscales au titre des périodes ultérieures), et leur valeur comptable, égale à zéro. Les actifs d'impôts différés sont estimés sur la base du cours de l'action du Groupe à chaque date de clôture

et comptabilisés en impôts sur les résultats. Si le montant de déduction fiscale (ou de déduction fiscale future estimée) excède le montant du cumul des charges de rémunération liées, l'excédent de l'impôt différé associé est enregistré directement dans les capitaux propres.

Les plans d'actionnariat salarié permettent aux employés de souscrire à des actions du Groupe à un prix incluant une décote. Les actions sont soumises à une période d'incessibilité de 5 ans. La méthode d'évaluation de la charge de ces plans prend en compte :

- le prix d'exercice correspondant à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de bourse précédant la date d'attribution ;
- la décote de 20 % octroyée aux salariés ;
- l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de 5 ans dans la mesure où cela affecte le prix que paierait un intervenant du marché bien informé et consentant pour ces actions ;
- la date d'attribution des droits qui est la date d'annonce du plan et de ses conditions générales (y compris le prix d'exercice) aux salariés.

La charge de ces plans est constatée en totalité en "Charges de personnel", à la clôture de la période de souscription.

Le Groupe a également mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de ses dirigeants et de certains de ses employés. La juste valeur de ces plans est égale à la valeur des actions gratuites à la date d'attribution, en tenant compte du taux de rotation du personnel sur la période d'acquisition des droits et de la valorisation de la restriction durant la période d'incessibilité éventuelle. Ces plans donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits.

Charge d'impôts

La charge d'impôts inclut les impôts exigibles et les impôts différés. Un impôt différé est calculé sur toutes les différences temporaires entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon la méthode du report variable. L'impôt différé est évalué en utilisant le taux d'imposition officiel à la date de clôture qui sera en vigueur lorsque les différences temporaires se résorberont.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au niveau d'une même entité fiscale lorsqu'elle a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants ainsi comptabilisés. Les actifs d'impôts différés correspondant aux différences temporaires et aux pertes fiscales reportables sont comptabilisés lorsqu'ils sont considérés comme étant recouvrables pendant leur période de validité, en tenant compte d'informations historiques et prévisionnelles.

Les impôts différés passifs sur les différences temporaires liées au goodwill sont comptabilisés dans la mesure où les différences temporaires ne résultent pas de la comptabilisation initiale du goodwill.

Les impôts différés actifs sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an à la clôture, sur la base des données de décembre, des données budgétaires et des données issues des tests de dépréciation.

Résultat par action

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat net (part du Groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net (part du Groupe), ajusté du coût financier (net d'impôt) des instruments de dette dilutifs, par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, majoré du nombre moyen d'actions qui, selon la méthode du rachat d'actions, auraient été émises si tous les instruments dilutifs émis avaient été convertis (souscriptions d'actions ou obligations convertibles).

L'effet dilutif de chaque instrument convertible est déterminé en recherchant la dilution maximale du résultat de base par action. L'effet dilutif des options de souscription d'actions est évalué sur la base du cours moyen de l'action Atos Origin sur la période.

Transaction avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées incluent en particulier :

- Les entités qui directement ou indirectement par le biais d'un ou de plusieurs intermédiaires contrôlent exclusivement ou conjointement, ou exercent une influence notable sur le Groupe.
- Les principaux dirigeants du Groupe définis comme les membres du Conseil d'Administration, les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire, ainsi que les Directeurs Généraux Adjoints.

22.3.3 Gestion des risques financiers

De par ses activités, le Groupe est exposé à différentes natures de risques financiers : risque de liquidité, risque de variation des flux de trésorerie dû à l'évolution des taux d'intérêt, risque de crédit et risque de change. La gestion des risques financiers est assurée par le Département Trésorerie du Groupe et consiste à minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière du Groupe.

Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité implique le maintien d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur un marché ainsi que la disponibilité de ressources financières appropriées grâce à des facilités de crédit confirmées.

La politique du Groupe Atos Origin est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Les caractéristiques de ces emprunts présentent des maturités et des convenances bancaires laissant suffisamment de flexibilité au Groupe pour financer ses opérations et ses développements futurs.

Les facilités de crédit sont soumises à des clauses financières restrictives (convenances) qui font l'objet d'un contrôle rigoureux par le Département Trésorerie du Groupe.

L'analyse de la maturité des passifs financiers est détaillée dans la Note 21.

Risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt provient essentiellement des emprunts. La gestion de l'exposition au risque de taux couvre deux types de risques :

- un risque de prix sur les actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant une dette à taux fixe par exemple, le Groupe s'expose à une perte potentielle d'opportunité si les taux d'intérêt venaient à baisser. Toute variation des taux d'intérêt est susceptible d'avoir un impact sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux fixe. Cette perte d'opportunité n'aurait toutefois aucun effet sur les produits et les charges financiers tels que présentés dans le compte de résultat consolidé et, en tant que tel, sur le résultat net futur du Groupe jusqu'à l'arrivée à échéance de ces actifs et passifs ;
- un risque de variation des flux de trésorerie sur les actifs et passifs à taux variable si les taux d'intérêt venaient à augmenter.

L'objectif principal de la gestion des taux d'intérêt de l'endettement du Groupe est de minimiser le coût de la dette et de le protéger des fluctuations des taux d'intérêt en contractant des swaps de taux variable contre taux fixe. Les instruments dérivés autorisés auxquels le Groupe a recours pour couvrir son endettement sont des contrats de swaps conclus avec des établissements financiers de premier ordre.

Risque de crédit

Les concentrations de risques de crédit du Groupe ne sont pas significatives. Les procédures d'acceptation des clients et les analyses de risques de crédit qui y sont liées sont pleinement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un contrat. Seuls les établissements financiers de premier ordre sont utilisés par le Groupe dans le cadre des opérations de trésorerie et opérations sur instruments dérivés.

Risque de change

Les fluctuations des taux de change n'ont pas d'incidence significative sur la performance financière du Groupe dans la mesure où une part significative de l'activité est réalisée à l'intérieur de la zone euro et où les produits et les charges sont généralement libellés dans la même devise. Les expositions résiduelles au risque de change sont principalement liées à la livre sterling, à la roupie indienne et au dollar américain.

Le Groupe a mis en place des procédures de gestion des positions en devises étrangères résultant d'opérations commerciales et financières libellées en monnaies différentes de la monnaie locale de l'entité concernée. Conformément à ces procédures, toutes les expositions significatives doivent être couvertes dès leur survenance. Pour couvrir son exposition au risque de change, le Groupe a recours à divers instruments financiers, principalement des contrats à terme et des swaps de devises.

Risque de prix

L'exposition du Groupe au risque de prix affectant les instruments de capitaux propres n'est pas significative. Le Groupe n'est pas exposé au risque de prix sur les matières premières.

22.3.4 Taux de conversion des monnaies étrangères

Pays		Exercice 2009		Exercice 2008	
		Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture
Afrique du Sud (ZAR)	ZAR 100 = EUR	8,565	9,242	8,365	7,422
Argentine (ARS)	ARS 100 = EUR	19,379	18,340	21,604	20,770
Brésil (BRL)	BRL 100 = EUR	36,069	40,010	37,761	30,052
Chili (CLP)	CLP 1000 = EUR	1,285	1,374	1,323	1,140
Chine (CNY)	CNY 100 = EUR	10,533	10,164	9,817	10,438
Colombie (COP)	COP 10000 = EUR	3,342	3,399	3,491	3,261
États-Unis (USD)	USD 100 = EUR	72,006	69,420	68,248	71,403
Hong Kong (HKD)	HKD 100 = EUR	9,290	8,952	8,765	9,213
Inde (INR)	INR 100 = EUR	1,486	1,491	1,580	1,487
Japon (JPY)	JPY 10000 = EUR	76,958	75,838	66,106	78,958
Malaisie (MYR)	MYR 100 = EUR	20,397	20,239	20,472	20,502
Mexique (MXN)	MXN 100 = EUR	5,328	5,406	6,163	5,366
Moyen-Orient (SAR)	SAR 100 = EUR	19,187	18,551	18,201	19,020
Pologne (PLN)	PLN 100 = EUR	23,140	24,033	28,605	24,472
Royaume-Uni (GBP)	GBP 1 = EUR	1,122	1,109	1,264	1,053
Singapour (SGD)	SGD 100 = EUR	49,462	49,368	48,198	49,502
Suède (SEK)	SEK 100 = EUR	9,414	9,619	10,438	8,904
Suisse (CHF)	CHF 100 = EUR	66,232	67,168	62,954	66,476
Taiwan (TWD)	TWD 100 = EUR	2,176	2,152	2,163	2,160
Thaïlande (THB)	THB 100 = EUR	-	-	2,084	2,063
Turquie (TRY)	TRY 100 = EUR	46,268	46,410	52,817	46,920
EAU (AED)	AED 100 = EUR	19,594	18,953	18,587	19,434
Venezuela (VEB)	VEB 10000 = EUR	3,353	3,241	3,181	3,325

22.3.5 Notes annexes aux Comptes consolidés

Note 1 Variation du périmètre de consolidation

Depuis le 1er janvier 2009, il n'y a pas eu de changement significatif du périmètre de consolidation.

Note 2 Informations sectorielles

Le Groupe applique la norme IFRS 8 pour la première fois en 2009; l'adoption de la norme IFRS 8 a modifié la présentation des segments opérationnels comparés aux segments opérationnels définis par la norme IAS 14. Le principal changement par rapport aux années précédentes est la présentation de l'activité Worldline comme un segment opérationnel.

Les recommandations de la norme IFRS 8 sont applicables de manière rétroactive et comparable.

Le Groupe opère dans sept principales unités globales d'activité comme détaillées ci-dessous :

Segments opérationnels	Activités
▪ France – Maroc	Conseil, Intégration de Systèmes et Infogérance en France et au Maroc.
▪ Benelux	Conseil, Intégration de Systèmes et Infogérance aux Pays-Bas Belgique et au Luxembourg.
▪ Royaume-Uni	Conseil, Intégration de Systèmes, Infogérance et Externalisation des Processus au Royaume-Uni et en Suède.
▪ Worldline	Hi-Tech Transactional Services (HTTS) en France, Belgique et Allemagne.
▪ GCEMA	Intégration de Systèmes et Infogérance en Allemagne, Suisse, Pologne, Autriche, Grèce, Turquie et Afrique du Sud.
▪ ISAM	Conseil, Intégration de Systèmes et Infogérance en Espagne, Portugal, Andorre, Argentine, Brésil, Chili et Colombie.
▪ Reste du monde	Conseil, Intégration de Systèmes et Infogérance aux Etats-Unis, Mexique, Chine, Taiwan, Japon, Malaisie, Singapour, Thaïlande, Indonésie, Inde, Italie et les activités d'Atos Euronext Market Solutions (AEMS).

Les transferts et les transactions entre les différents secteurs sont effectués dans des conditions commerciales normales qui seraient également applicables à des tierces parties non liées.

L'information relative aux segments opérationnels pour la période est la suivante :

(en millions d'euros)	France-Maroc	Benelux	Royaume-Uni	Worldline	GCEMA	ISAM	Reste du monde	Total Segments opérationnels	Direction des lignes de services	Autre Corporate	Élimination	Total Groupe
Exercice clos le 31 décembre 2009												
Chiffre d'affaires par secteur	1 133,6	996,9	901,9	843,9	566,9	403,5	278,3	5 125,0	1,0	1,0		5 127,0
%	22,1 %	19,4 %	17,6 %	16,5 %	11,1 %	7,9 %	5,4 %	100,0 %				100,0 %
Chiffre d'affaires intra-secteurs	64,3	30,1	6,1	11,1	42,8	7,6	67,5	229,5			- 229,5	0,0
Total Chiffre d'affaires	1 197,9	1 027,0	908,0	855,0	609,7	411,1	345,8	5 354,5	1,0	1,0	- 229,5	5 127,0
Marge opérationnelle par secteur	**44,7**	**84,2**	**82,1**	**133,2**	**21,7**	**2,5**	**18,1**	**386,5**	**- 26,4**	**- 70,1**		**290,0**
%	3,9 %	8,4 %	9,1 %	15,8 %	3,8 %	0,6 %	6,5 %	7,5 %				5,7 %
Total Actif sectoriel	**676,3**	**698,4**	**688,7**	**598,2**	**349,2**	**292,5**	**230,5**	**3 533,8**		**38,3**		**3 572,1**
Autres informations sur le résultat global												
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	- 25,9	- 39,7	- 31,0	- 43,2	- 44,1	- 4,9	- 28,5	- 217,3		- 4,7		- 222,0
Autres informations												
Effectifs en fin d'année (en nombre)	12 401	7 750	6 269	4 804	3 746	7 432	6 270	48 672		364		49 036
Investissements	28,8	31,5	26,8	51,3	35,6	4,5	17,3	195,8		9,0		204,8
Dette nette	12,8	35,7	199,6	65,2	- 55,7	35,0	- 71,9	220,7		- 81,3		139,4

Exercice clos le 31 décembre 2008												
Chiffre d'affaires par secteur	1 170,8	1 175,4	950,2	813,8	610,3	453,6	449,4	5 623,5				5 623,5
%	20,8 %	20,9 %	16,9 %	14,5 %	10,9 %	8,1 %	8,0 %	100,0 %				100,0 %
Chiffre d'affaires intra-secteurs	54,3	40,3	9,0	32,0	34,3	8,9	68,6	247,4		1,3	- 248,7	0,0
Total Chiffre d'affaires	1 225,1	1 215,7	959,2	845,8	644,6	462,5	518,0	5 870,9		1,3	- 248,7	5 623,5
Marge opérationnelle par secteur	**25,4**	**95,7**	**69,5**	**123,3**	**30,3**	**17,2**	**11,8**	**373,2**	**- 24,1**	**- 82,7**		**266,4**
%	2,2 %	8,1 %	7,3 %	15,2 %	5,0 %	3,8 %	2,6 %	6,6 %				4,7 %
Total Actif sectoriel	**712,7**	**664,7**	**673,3**	**630,6**	**398,8**	**338,3**	**250,1**	**3 668,5**		**39,3**		**3 707,8**
Autres informations sur le résultat global												
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	- 27,1	- 38,9	- 32,6	- 45,0	- 44,6	- 5,4	- 43,7	- 237,3		- 4,0		- 241,3
Autres informations												
Effectifs en fin d'année (en nombre)	12 737	9 038	6 313	4 847	3 838	8 298	5 613	50 684		291		50 975
Investissements	35,1	38,1	35,1	35,4	46,3	6,5	53,7	250,2		10,7		260,9
Dette nette	- 87,1	52,5	192,7	107,7	30,0	37,3	- 49,4	283,7		20,3		304,0

Le Groupe a enregistré un produit de 8,3 millions d'euros au Royaume-Uni, suite à un accord conclu avec Schlumberger relatif aux retraites.

Les actifs sectoriels sont réconciliés avec le total actif somme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Total actif sectoriel	3 572,1	3 707,8
Actifs d'impôts	234,3	233,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	534,7	286,1
TOTAL ACTIF	**4 341,1**	**4 227,7**

Le chiffre d'affaires du Groupe provenant des clients externes est réparti dans les lignes de services suivantes :

(en millions d'euros)	Conseil	Intégration de Sytèmes	Infogérance	HTTS (*)	Externalisation des Processus	Non affécté	Total Groupe
Exercice clos le 31 décembre 2009							
Chiffre d'affaires par secteur	**247,9**	**1 893,1**	**1 953,1**	**878,8**	**153,1**	**1,0**	**5 127,0**
%	4,8 %	36,9 %	38,1 %	17,1 %	3,0 %	0,0 %	100,0 %
Exercice clos le 31 décembre 2008							
Chiffre d'affaires par secteur	**349,5**	**2 216,0**	**2 116,1**	**775,4**	**166,5**	**-**	**5 623,5**
%	6,2 %	39,4 %	37,6 %	13,8 %	3,0 %	-	100,0 %

*(*) HTTS (*Hi-Tech Transactional Services*) : Paiements et transactions électroniques.*

Note 3 Charges de personnel

(en millions d'euros)	Exercice 2009	% Chiffre d'affaires	Exercice 2008	% Chiffre d'affaires
Salaires (*)	- 2 205,3	43,0 %	- 2 359,2	42,0 %
Charges sociales	- 658,4	12,8 %	- 667,6	11,9 %
Frais de recrutement (**)	- 5,0	0,1 %	- 19,3	0,3 %
Taxes, formation, intéressement et participation	- 50,0	1,0 %	- 66,0	1,2 %
Options de souscription d'actions et assimilées	- 14,0	0,3 %	- 13,7	0,2 %
Dotations nettes aux provisions pour charges de personnel	1,3	0,0 %	0,4	0,0 %
Différence entre les contributions payées et la charge nette liée aux engagements de retraite (***)	48,2	- 0,9 %	42,5	- 0,8 %
TOTAL	**- 2 883,2**	**56,2 %**	**- 3 082,9**	**54,8 %**

(*) Dont 1,8 millions d'euros de charge de restructuration en décembre 2009 (4,6 millions d'euros en décembre 2008).
(**) Dans le rapport annuel 2008, les frais de recrutement étaient inclus dans les charges opérationnelles détaillées dans la Note 4.
(***) Différence entre le total des contributions payées aux fonds de pension et la charge nette aux engagements de retraite, selon IAS 19.

Rémunération à base d'actions

La charge de 14,0 millions d'euros enregistrée dans la marge opérationnelle au titre des paiements fondés sur des actions (13,7 millions d'euros en 2008) est composée de :

- 5,9 millions d'euros liés au plan "Management Investment Plan" (MIP) et au plan "Long Term Incentive" (LTI) mis en place en 2008 et en 2007, ainsi que
- 8,1 millions d'euros liés à des plans de stock-options accordés en 2009 et sur les exercices antérieurs.

Une charge supplémentaire de 1,1 millions d'euros a été enregistrée en autres produits et charges opérationnels compte tenu des départs de certains bénéficiaires dans le cadre de plans de restructuration.

Plan d'actions gratuites (MIP et LTI)

- Aucun nouveau plan d'actions gratuites n'a été mis en place en 2009.
- La majorité des droits relatifs au plan d'incitation à long terme appelé "Long-Term Incentive" (LTI) de 2007 a été acquis en mai 2009. La performance réelle a atteint 104 % des objectifs financiers fixés à l'origine du plan et la charge enregistrée a été ajustée en conséquence conformément à la norme IFRS2.
- Le plan d'incitation à long terme appelé "Long-Term Incentive" (LTI) de 2008 a été interrompu à la fin de la première année (à 66 % de réalisation) et remplacé par un plan de stock-options (voir ci-dessous).
- Le calcul de la charge 2009 relative aux plans LTI et MIP (*Management Incentive Plan*) prend en compte le départ du Groupe de certains bénéficiaires.

Total des charges comptabilisées en marge opérationnelle au cours de l'exercice 2009 concernant les plans d'actions gratuites :

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
LTI 2008	1,1	2,2
MIP 2008	3,7	2,3
LTI 2007	0,1	2,2
MIP 2007	1,0	3,8
TOTAL	**5,9**	**10,5**

Plan de Stock-options (options de souscription d'actions)
Le Groupe a reconnu un montant total de 8,1 millions d'euros de charges sur les stock-options (3,2 millions d'euros en 2008).

Les charges de 2009 comprennent :

- 1,7 millions d'euros liés aux plans attribués au cours des années précédentes, et
- 6,4 millions d'euros liés aux plans de mars, juillet et septembre 2009, comme indiqué ci-dessous :

Date d'attribution	Nombre d'actions initialement attribué	Charges 2009 (en millions d'euros)
26 mars 2009	(*) 1 850 000	3,4
3 juillet 2009	1 443 500	2,5
4 septembre 2009	259 000	0,5
TOTAL	**3 552 500**	**6,4**

(*) dont 15 000 actions ont été annulées à l'origine du plan.

Plan de Stock-options – attribution du 26 mars 2009

Le Conseil d'administration a décidé le 26 mars 2009 de proposer aux bénéficiaires du plan appelé "LTI 2008" d'interrompre ce plan au 31 décembre 2008 (interruption soumise à l'approbation de chaque bénéficiaire) et de remplacer les actions gratuites annulées par des options de souscriptions d'actions qui ont été accordées dans deux plans distincts en mars et en juillet 2009.
Ainsi, le Groupe a attribué aux membres du Comité Exécutif et à certains membres du management un total de 1 850 000 stock-options le 26 mars 2009. Cette attribution représente une charge totale de 8,0 millions d'euros, dont 3,4 millions d'euros reconnus en 2009.

La charge totale attendue est de 3,1 millions d'euros sur 2010.

La période d'acquisition est progressive : les options sont acquises sur des quotités successives sur une période de 3 ans.

Chacune de ces quotités a un prix d'exercice différent :

- 20,64 euros pour la première quotité (acquises en juillet 2010) ;
- 24,57 euros pour la deuxième quotité (acquises en juillet 2011) ;
- 29,49 euros pour la troisième quotité (acquises en juillet 2012).

Plan de Stock-options – attribution du 3 juillet 2009

Le 3 juillet 2009, le Groupe a attribué à d'autres managers un total de 1 443 500 stock-options. Cette attribution représente une charge totale de 7,5 millions d'euros, dont 2,5 millions d'euros reconnus en 2009. La charge totale attendue est de 3,4 millions d'euros sur 2010.

La période d'acquisition est progressive : les options sont acquises sur des quotités successives sur une période de 3 ans.

Chacune de ces quotités a un prix d'exercice différent :
- 25,00 euros pour la première quotité (acquises en juillet 2010) ;
- 30,00 euros pour la deuxième quotité (acquises en juillet 2011) ;
- 35,00 euros pour la troisième quotité (acquises en juillet 2012).

Plan de Stock-options – attribution du 4 septembre 2009

Le 4 septembre 2009, le Groupe a attribué à d'autres managers du Groupe un total de 259 000 stock-options. Cette attribution représente une charge totale de 1,8 millions d'euros, dont 0,5 million d'euros reconnu en 2009. La charge totale attendue est de 1,0 million d'euros sur 2010.
La période d'acquisition est progressive : les options sont acquises sur des quotités successives sur une période de 3 ans.

Chacune de ces quotités a un prix d'exercice différent :
- 34,28 euros pour la première quotité (acquises en juillet 2010) ;
- 40,81 euros pour la deuxième quotité (acquises en juillet 2011) ;
- 48,97 euros pour la troisième quotité (acquises en juillet 2012).

Caractéristiques communes aux plans de Stock-options 2009

L'acquisition des stock-options liées aux seconde et troisième quotités est soumise à la réalisation de critères de performance interne au Groupe. L'hypothèse retenue pour le calcul des coûts associés à ce plan est la réalisation à 100 % des conditions de performance interne.

Les stock-options sont annulées si l'employé quitte le Groupe avant que les options ne soient acquises, sauf circonstances exceptionnelles.
La charge relative aux stock-options a été déterminée sur la base des hypothèses suivantes :

	4 septembre 2009	3 juillet 2009	26 mars 2009
Cours de l'action à la date d'attribution	33,86	25,16	20,7
Prix d'exercice	34,28/40,81/48,97	25,00/30,00/35,00	20,64/24,57/29,49
Volatilité attendue	30,93 %	31,07 %	30,10 %
Durée de vie	60 mois	60 mois	60 mois
Taux sans risques	2,705 %	2,738%	2,826 %
Dividende prévu	1 % sauf 0 % en 2009	1 % sauf 0 % en 2009	1 % sauf 0 % en 2009
Taux de rotation prévu des salariés	4 % par an	4 % par an	4 % par an
Juste valeur des options attribuées	9,80/7,74/5,81	7,50/5,89/4,65	6,02/4,74/3,54

La volatilité attendue a été déterminée sur la base des cours de 2009 en lissant la volatilité historique du cours de l'action du Groupe sur une période comparable à la durée de vie prévue des stock-options. Face à la forte volatilité des marchés financiers observée sur l'année, un lissage a été utilisé comme le prescrit la norme IFRS 2. Cette méthode a permis l'élimination des variations journalières de plus de 5 % dans le calcul de la volatilité historique annualisée. La durée de vie attendue des options utilisées dans le modèle d'évaluation a été ajustée sur la base des meilleures estimations du management sur les effets prévisibles de leur caractère non transférable, des restrictions d'exercice applicables et du comportement probable des détenteurs.

Plans de Stock-options attribués les années précédentes

La charge relative aux plans de stock-options attribués les années précédentes a été déterminée sur la base des hypothèses suivantes :

	23 décembre 2008	10 mars 2008		29 mars 2006	
		France	Étranger	France	Étranger
Cours de l'action à la date d'attribution	17,60	33,32	33,32	60,95	60,95
Prix d'exercice	18,4/22,0/26,4	34,7255	34,7255	59,99	59,99
Volatilité attendue	29,7 %	31,0 %	33,0 %	25,0 %	25,0 %
Durée de vie	60 mois	60 mois	48 mois	60 mois	48 mois
Taux sans risques	2,78 %	3,79 %	3,74 %	3,56 %	3,42 %
Dividende prévu	1 %	1 %	1 %	0 %	0 %
Juste valeur des options attribuées	4,5/3,5/2,5	9,66	9,06	18,3	16,0
CHARGE ENREGISTRÉE EN 2009 (EN MILLIONS D'EUROS)	**2,6**	**0,1**		**- 1,0 (*)**	

(*) La charge totale du plan Stock-options du 29 mars 2006 a été ajustée prenant en compte le départ du Groupe de certains bénéficiaires.

Détails des stock-options en circulation à la fin de l'année :

	Exercice 2009		Exercice 2008	
	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice
En circulation au début d'année	**7 153 540**	**53,4**	**5 982 272**	**62,2**
Attribuées durant l'année	3 537 500	28,2	1 575 500	23,8
Annulées durant l'année	- 142 555	32,3	- 182 033	40,3
Exercées durant l'année	- 3 009	25,9	- 7 299	25,9
Expirées durant l'année	- 234 700	132,0	- 214 900	94,2
En circulation en fin d'année	**10 310 776**	**43,3**	**7 153 540**	**53,4**
Exerçable à la fin de l'année (*)	**432 499**	**25,9**	**-**	**-**

(*) Cours de l'action à la fin de l'année : 32,09 euros au 31 décembre 2009, 17,78 euros au 31 décembre 2008.

Les options en circulation à la clôture ont une durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée de 6,4 ans (contre 5,8 en 2008).

Note 4 Charges opérationnelles

(en millions d'euros)	Exercice 2009	% Chiffre d'affaires	Exercice 2008	% Chiffre d'affaires
Sous-traitance – Direct	- 572,1	11,2 %	- 765,9	13,6 %
Achat de logiciels et de matériels informatiques	- 158,3	3,1 %	- 128,1	2,3 %
Coûts de maintenance	- 253,8	5,0 %	- 271,1	4,8 %
Charges locatives	- 215,0	4,2 %	- 261,6	4,7 %
Télécommunications	- 114,9	2,2 %	- 120,5	2,1 %
Transports et déplacements	- 117,7	2,3 %	- 148,4	2,6 %
Véhicules d'entreprise	- 75,3	1,5 %	- 80,8	1,3 %
Honoraires	- 82,1	1,6 %	- 120,8	2,1 %
Impôts et taxes, autres que l'impôt sur les sociétés	- 17,6	0,3 %	- 22,9	0,4 %
Autres charges	- 124,6	2,4 %	- 138,5	2,5 %
Sous-total charges	**- 1 731,4**	**33,8 %**	**- 2 058,6**	**36,6 %**
Amortissement d'immobilisations	- 222,0	4,3 %	- 241,3	4,2 %
Dotation nette aux provisions	- 15,5	0,3 %	5,4	- 0,1 %
Plus et moins-values d'immobilisations cédées	- 2,0	0,0 %	- 1,8	0,0 %
Perte sur créances irrecouvrables	- 6,5	0,1 %	- 3,5	0,1 %
Production immobilisée	23,6	- 0,5 %	25,6	- 0,5 %
Sous-total autres charges	**- 222,4**	**4,3 %**	**- 215,6**	**3,8 %**
TOTAL	**- 1 953,8**	**38,1 %**	**- 2 274,2**	**40,4 %**

Note 5 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Charges de restructuration	- 140,6	- 98,1
Charges de rationalisation	- 86,3	- 4,8
Retraites	40,2	17,4
Reprise de provisions de bilan d'ouverture devenues sans objet	13,4	9,8
Plus et moins values de cessions d'actifs	- 15,3	142,5
Pertes de valeur sur actifs à long terme et autres	- 31,8	- 232,8
TOTAL	**- 220,4**	**- 166,0**

Le poste "Autres produits et charges opérationnels" comprend les produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents. Il représente une charge nette de 220,4 millions d'euros en 2009.

Le tableau suivant montre une analyse par nature et par destination de ce poste :

(en millions d'euros)	Coûts de transformation du Groupe	Impact de la faillite du Groupe Arcandor	Autres éléments non récurrents	Total
Restructuration des effectifs	- 110,6	- 30,0	-	**- 140,6**
Rationalisation des bureaux e Paris	- 36,0	-	-	**- 36,0**
Autres charges de rationalisations immobilières	- 43,4	- 6,9	-	**- 50,3**
Dépréciations exceptionnelles d'actifs non courants et courants	-	- 15,1	-	**- 15,1**
Perte de valeur sur goodwill	-	- 31,1	-	**- 31,1**
Profit sur les régimes de retraite aux Pays-Bas	-	-	38,9	**38,9**
Reprise de provisions de bilan d'ouverture devenues sans objet et autres	-	-	13,8	**13,8**
TOTAL	**- 190,0**	**- 83,1**	**52,7**	**- 220,4**
Analysé en :				
Impact en trésorerie	- 154,0	- 30,0	-	- 184,0
Aucun impact en trésorerie	- 36,0	- 53,1	52,7	- 36,4

Le Groupe a identifié trois destinations majeures de charges :
- les coûts liés à la transformation du Groupe,
- l'impact de la faillite du Groupe Arcandor, et
- les autres éléments non récurrents.

Les coûts de restructuration du Groupe (charge de 190,0 millions d'euros)
Les coûts de transformation du Groupe sont composés de 154,0 millions d'euros décaissés essentiellement en 2009 et 2010 (en restructuration et rationalisation) et de 36,0 millions d'euros qui n'ont aucun effet en trésorerie.

Ce dernier montant correspondant aux loyers restants à courir et à la remise en état de cinq locaux en Île-de-France, en cours de fermeture dans le cadre du regroupement de 4 500 collaborateurs sur le nouveau siège du Groupe à Bezons près de Paris. Néanmoins, cette somme sera entièrement financée par une franchise de deux ans de loyers consentie par le nouveau propriétaire commençant en 2010.

Comptablement, l'engagement de location restant dû, net des produits futurs de sous-location, est intégralement enregistré en 2009 en autres produits et charges opérationnels tandis que tous les avantages accordés par le nouveau propriétaire (2 ans de franchise de loyers et le financement d'aménagement des locaux) seront enregistrés en autres produits et charges opérationnels répartis sur la durée totale du bail (12 ans).

Le montant de 154,0 millions d'euros est composé de 110,6 millions d'euros relatifs aux coûts de restructuration du personnel et de 43,4 millions d'euros relatifs aux coûts de rationalisation des locaux sur la base du Programme TOP (Projet T9).

La charge de 110,6 millions d'euros est la résultante de deux facteurs simultanés :
- L'impact de la récession économique qui a obligé le Groupe à redimensionner ses effectifs, et
- L'impact du Programme TOP dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité et la productivité du Groupe conduisant ainsi à enregistrer une charge non récurrente.

La combinaison de ces deux actions a concerné principalement les Pays-Bas (44,2 millions d'euros), la France (17,4 millions d'euros), le Corporate (15,6 millions d'euros), l'Europe Centrale exclusion faite des programmes de restructuration liés à la faillite du Groupe Arcandor (14,1 millions d'euros) et l'Espagne (10,6 millions d'euros).

Impact de la faillite du Groupe Arcandor (charge de 83,1 millions d'euros)
Au premier semestre 2009, les opérations allemandes du Groupe ont été impactées par la faillite de son principal client, le distributeur et voyagiste du Groupe Arcandor connu précédemment sous le nom de Karstadt-Quelle.

Le dépôt de bilan concerne en particulier :
- La vente de détail (supermarchés et magasins) : Karstadt ;
- Les ventes par correspondance et par Internet : Quelle et Primondo ;
- La filiale interne informatique du Groupe Arcandor : Itellium.

Arcandor a alors été placé sous l'autorité d'un administrateur judiciaire provisoire.

En conséquence, à la date de cette faillite, le Groupe a enregistré une dépréciation pour créance douteuse de 14,4 millions d'euros qui représentait 95 % de la valeur des créances.

Durant le second semestre 2009, l'administrateur judiciaire a rendu public les décisions suivantes :
- Liquidation des activités de ventes par correspondance et par Internet de Quelle et de Primondo annoncée le 19 octobre 2009 ;
- Démarrage du projet de cession de Karstadt avec l'objectif de finaliser cette transaction au cours du premier semestre 2010.

Dans ce nouveau contexte, en janvier 2010, le Groupe a signé avec Karstadt un nouveau contrat de services informatiques pour une durée de trois ans sur la base tant d'un champ d'application et de prix revus que d'un nouveau mode opératoire. Toutefois, en raison d'incertitudes sur la cession à la fois en terme de calendrier et de réalisation, le Groupe a décidé de prendre une position prudente en dépréciant tous les actifs relatifs au contrat avec Karstadt et en mettant en place une rationalisation de tous les locaux. Ces mesures sont venues en complément de celles relatives aux plans de restructuration du personnel liés à la liquidation de Quelle-Primondo (300 ETP).

En conséquence, conformément à l'IAS 36, le Groupe a comptabilisé une perte de valeur de 31,1 millions d'euros sur l'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) Allemagne Europe Centrale prenant en compte ce nouveau contexte d'activité.

L'impact de cette charge de 83,1 millions d'euros sur les flux de trésorerie futurs du Groupe s'élève à 30,0 millions d'euros.

Autres éléments non récurrents (profit de 52,7 millions d'euros)
Les autres éléments non récurrents sont sans effet sur la trésorerie. Ce montant est composé des éléments suivants :

Les actifs des fonds de pension Néerlandais
Fin 2008, 15 % des actifs du fonds de pension néerlandais étaient investis en placements alternatifs, ainsi qu'en produits de titrisation notamment immobilière. La valeur de ces actifs était alors très difficile à déterminer en raison de leur manque de liquidité dans le contexte de la crise financière. Le Groupe avait donc déprécié la juste valeur de ces actifs et enregistré une dépréciation de 38,9 millions d'euros des charges de retraite payées d'avance reconnues au bilan. Du fait du rebond en 2009 des marchés sous-jacents, le fonds de pension néerlandais a réussi à liquider plus de 80 % de ces actifs en contrepartie de valeurs de transaction ou de remboursement significativement supérieures aux valeurs telles que dépréciées au 31 décembre 2008. Atos Origin a donc repris 38,9 millions d'euros de dépréciations antérieures en autres produits et charges opérationnels.

Provisions du bilan d'ouverture
Le Groupe a repris des provisions enregistrées lors d'acquisitions antérieures pour un montant de 13,4 millions d'euros. Ces reprises correspondent principalement à l'extinction de risques fiscaux dans les unités globales d'activité GCEMA, ISAM et Royaume-Uni. Ce montant est comparable à l'an passé.

Note 6 Résultat financier

Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Charges d'intérêt sur opérations de financement	- 13,9	- 31,2
Intérêts financiers liés aux locations-financement	- 0,4	- 1,0
Résultat des cessions d'équivalents de trésorerie	0,8	2,5
Résultat des couvertures de taux sur dettes financières	-	1,0
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**- 13,5**	**- 28,7**

L'endettement net moyen de l'exercice 2009 est de 341,6 millions d'euros. Le coût d'endettement net moyen s'élève à 3,96 %.

Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Perte de change et couvertures liées	- 1,9	- 4,1
Gain/(perte) lié à la réévaluation des contrats de change à leur valeur de marché	1,6	- 1,8
Autres produits/(charges) financiers	- 10,1	13,2
Charges financières d'actualisation	- 0,5	- 1,4
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**- 10,9**	**5,9**

Les 10,1 millions d'euros en autres charges financières sont principalement liées aux retraites pour 7,4 millions d'euros et correspondent à la différence entre le rendement attendu des actifs de préfinancement et le coût des intérêts applicables aux obligations de retraite (profit de 20,1 millions d'euros en 2008). Se référer à la Note 18 Retraites pour des explications supplémentaires.

Note 7 Charge d'impôt

Impôts courants et différés

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Impôts courants	- 27,0	- 36,7
Impôts différés	17,6	- 11,4
TOTAL	**- 9,4**	**- 48,1**

Taux effectif d'impôt

La différence entre le taux courant d'imposition en France et le taux effectif se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Résultat net avant impôts	45,2	77,6
Taux courant d'imposition en France	34,4 %	34,4 %
Impôt théorique au taux courant français	- 15,6	- 26,7
Effet des différences permanentes	1,0	- 3,3
Différences de taux d'imposition à l'étranger	15,7	26,2
Effet des actifs d'impôt non reconnus	- 15,8	- 4,2
Plus-value de cession et pertes de valeur	- 0,6	- 39,1
Autres	5,9	- 1,0
Charge d'impôt du Groupe	**- 9,4**	**- 48,1**
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	**20,7 %**	**62,0 %**

Le taux effectif d'impôt est de 20,7 %.

L'effet négatif des actifs d'impôts non reconnus s'élève à 15,8 millions d'euros et est principalement dû à de nouvelles pertes fiscales reportables partiellement reconnues en Allemagne (9,7 millions d'euros).

La ligne "Autres" (5,9 millions d'euros) comprend notamment des différences permanentes telles que des crédits d'impôts en France, le bénéfice de franchises fiscales, et l'impossibilité d'utiliser des retenues à la source en tant que crédits d'impôts.

Taux effectif d'impôt retraité

(en millions d'euros)	Exercice 2009
Résultat avant impôts	**45,2**
Restructuration	- 140,6
Rationalisation	- 86,3
Retraites	40,2
Reprise de provisions de bilan d'ouverture devenues sans objet	13,4
Moins-values de cessions	- 15,3
Pertes de valeur sur actifs à long terme et autres	- 31,8
Résultat avant impôts excluant les éléments inhabituels	**265,6**
Effets d'impôts sur les éléments inhabituels	56,1
Charge d'impôt du Groupe	9,4
Charge total d'impôts excluant les éléments inhabituels	**65,5**
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT RETRAITÉ	**24,7 %**

Après retraitement des autres produits et charges opérationnels, le résultat avant impôts retraité des éléments inhabituels est de 265,6 millions d'euros, la charge d'impôt retraitée est de 65,5 millions d'euros et le taux effectif d'impôt retraité est de 24,7 %.

En ce qui concerne la composante CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises) de la Contribution Economique Territoriale (CET), nouvel impôt introduit par la loi de Finances pour 2010, le Groupe a décidé de la qualifier en impôt sur le résultat afin d'assurer une cohérence avec le traitement comptable de taxes similaires dans d'autres pays étrangers. En conséquence, un impôt différé passif d'un montant de 1,5 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2009.

Note 8 Impôts différés

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Impôts différés actifs	208,0	208,4
Impôts différés passifs	61,3	69,8
IMPÔTS DIFFÉRÉS TOTAL	**146,7**	**138,6**

Décomposition des actifs et passifs d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	Déficits fiscaux reportables	Immobilisations	Retraites	Autres	Total
Au 1er janvier 2008	**42,2**	**41,7**	**81,3**	**13,3**	**178,5**
Résultat de l'exercice	12,6	7,5	- 25,4	- 6,1	- 11,4
Goodwill	0,9	-	-	2,1	3,0
Variation du périmètre	-	1,0	1,1	- 3,7	- 1,6
Capitaux propres	-	-	-	4,3	4,3
Reclassements	4,1	- 2,0	- 2,6	0,7	0,2
Différences de change	- 0,5	- 10,4	- 9,7	- 13,8	- 34,4
Au 31 décembre 2008	**59,3**	**37,8**	**44,7**	**(3,2)**	**138,6**
Résultat de l'exercice	- 0,9	5,4	- 29,4	42,5	17,6
Goodwill	-	-	-	-	-
Variation du périmètre	-	-	-	-	-
Capitaux propres	-	-	-	- 17,7	- 17,7
Reclassements	- 0,2	-	0,4	- 0,2	-
Différences de change	-	1,9	1,3	5,0	8,2
AU 31 DÉCEMBRE 2009	**58,2**	**45,1**	**17,0**	**26,4**	**146,7**

La charge d'un montant de 17,7 millions d'euros comptabilisée en capitaux propres correspond principalement à l'impôt différé passif, calculé sur la partie des obligations convertibles (OCEANE) comptabilisée en capitaux propres, pour un montant de 16,5 millions d'euros.

Le montant de 42,5 millions d'euros inscrit dans le résultat de l'exercice et sur la nature "Autres" correspond principalement à la comptabilisation d'un impôt différé actif sur les provisions de restructurations et de rationalisation.

La diminution des impôts différés actifs sur la nature "Retraites" est principalement localisée aux Pays-Bas.

Échéancier des déficits fiscaux reportables

(en millions d'euros)	Exercice 2009			Exercice 2008		
	Reconnus	Non reconnus	Total	Reconnus	Non reconnus	Total
2009	-	-	-	-	0,5	0,5
2010	-	-	-	-	0,2	0,2
2011	-	8,8	8,8	-	10,0	10,0
2012	-	1,1	1,1	1,0	-	1,0
2013	-	-	-	0,3	9,1	9,4
2014	3,1	5,4	8,5	-	-	-
Déficits fiscaux reportables à plus de 5 ans	23,5	4,3	27,8	11,4	10,4	21,8
Déficits fiscaux reportables ayant une échéance	**26,6**	**19,6**	**46,2**	**12,7**	**30,2**	**42,9**
Déficits fiscaux reportables indéfiniment	**150,4**	**469,1**	**619,5**	**165,2**	**471,7**	**636,9**
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES	**177,0**	**488,7**	**665,7**	**177,9**	**501,9**	**679,8**

Comparé à 2008, le total des déficits fiscaux reportables a diminué de 14,1 millions d'euros.

Cette baisse résulte de la comptabilisation de nouveaux déficits fiscaux notamment en Allemagne (27,4 millions d'euros), au Brésil (23,0 millions d'euros), en France (18,1 millions d'euros), en Espagne (10,1 millions d'euros). Parallèlement, des déficits fiscaux ont diminué en Asie Pacifique (25,5 millions d'euros) et au Royaume-Uni (16,5 millions d'euros).

Les pays disposant des déficits fiscaux reportables les plus importants sont la France (155,2 millions d'euros), le Royaume-Uni (137,1 millions d'euros), les États-Unis (104,1 millions d'euros), le Brésil (75,1 millions d'euros), l'Allemagne (59,2 millions d'euros), Hong Kong (44,4 millions d'euros) et l'Espagne (23,6 millions d'euros).

Actifs d'impôt différés non reconnus par le Groupe

(en millions d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Déficits fiscaux reportables	158,7	142,3
Différences temporaires	30,8	20,7
TOTAL	**189,5**	**163,0**

Note 9 Intérêts minoritaires

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	Résultat 2009	Autres	31 décembre 2009
Atos Worldline Processing GmbH	6,6	3,7	- 3,3	7,0
Autres	4,4	0,4	- 1,7	3,1
TOTAL	**11,0**	**4,1**	**- 5,0**	**10,1**

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	Résultat 2008	Autres	31 décembre 2008
Atos Euronext Market Solutions	163,0	2,1	- 165,1	-
Atos Worldline Processing GmbH	5,7	3,2	- 2,3	6,6
Autres	4,2	1,5	- 1,3	4,4
TOTAL	**172,9**	**6,8**	**- 168,7**	**11,0**

Note 10 Résultat net par action

La réconciliation entre le résultat par action et le résultat dilué par action est montrée dans le tableau ci-dessous. Les instruments dilutifs sont constitués des options de souscription d'actions et de l'emprunt obligataire (correspondant à 5 414 771 actions). Seul l'emprunt obligataire engendre un retraitement au niveau du résultat net servant de base de calcul du résultat dilué par action. Ce retraitement correspond à la charge d'intérêt relative à la composante dette nette d'impôt (0,8 million d'euros). Le nombre total moyen d'options de souscription d'actions non exercées en 2009 s'élève à 8 887 006 options, sur lequel 233 590 ont un effet dilutif sur le résultat net par action.

(en millions d'euros et en unités)	Exercice 2009	Exercice 2008
Résultat net – Part du Groupe [a]	**31,7**	**22,6**
Résultat net retraité des instruments dilutifs - Part du Groupe [b]	**32,5**	**22,6**
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation [c]	68 772 224	68 810 885
Impact des instruments dilutifs [d]	5 648 361	74 279
Nombre moyen pondéré dilué d'actions [e]=[c]+[d]	74 420 585	68 885 164
Résultat net par action en euros [a]/[c]	**0,46**	**0,33**
Résultat net par action dilué en euros [b]/[e]	0,44	0,33

Note 11 Goodwill

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	Acquisitions/ dépréciations	Autres	Variations de change	31 décembre 2009
Valeur brute	1 995,7	3,4	- 1,5	40,6	2 038,2
Pertes de valeur	- 484,6	- 31,1	1,1	- 16,0	- 530,6
VALEUR NETTE	**1 511,1**	**- 27,7**	**- 0,4**	**24,6**	**1 507,6**

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	Acquisitions/ dépréciations	Autres	Variations de change	31 décembre 2008
Valeur brute	2 196,1	2,0	- 8,0	- 194,4	1 995,7
Pertes de valeur	- 328,3	- 226,4	-	70,1	- 484,6
VALEUR NETTE	**1 867,8**	**- 224,4**	**- 8,0**	**- 124,3**	**1 511,1**

Le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), elles-mêmes regroupées dans l'un des secteurs opérationnels présentés dans la Note 2 Information sectorielle, comme le recommande la norme IFRS 8. L'adoption de la norme IFRS 8 en remplacement de la norme IAS 14 depuis le 1er janvier 2009 n'a pas eu pour conséquence une réallocation du goodwill entre les Unités Génératrices de Trésorerie.
La synthèse des valeurs nettes comptables des goodwill alloués aux secteurs géographiques correspondant aux UGT ou groupes d'UGT est présentée dans le tableau ci-dessous. La diminution de la valeur nette totale du goodwill de 1 511,1 millions d'euros à 1 507,6 millions d'euros est principalement liée à la comptabilisation d'une perte de valeur pour 31,1 millions d'euros sur l'UGT Allemagne Europe Centrale et à la variation des taux de change pour 24,6 millions d'euros (le Royaume-Uni pour 21,2 millions d'euros). L'explication du contexte dans lequel la dépréciation a été enregistrée est donnée dans le cadre de la Note 5 Autres produits et charges opérationnels.

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
France-Maroc	178,8	178,8
Pays-Bas	292,1	292,1
Belux	9,0	9,0
Royaume-Uni	419,8	398,9
Worldline	301,5	301,5
GCEMA	101,8	132,5
ISAM	112,7	107,1
Reste du monde	91,9	91,2
TOTAL	**1 507,6**	**1 511,1**

Le montant recouvrable d'une UGT est déterminé sur la base du calcul de sa valeur d'utilité. Ces calculs utilisent des projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction et couvrant une période de trois ans. Ils sont également basés sur les hypothèses suivantes :

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de trois ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 2,5 % (comme l'année dernière) et sont cohérents avec les prévisions des analystes financiers du secteur.
- Les taux d'actualisation sont déterminés à partir du coût moyen pondéré du capital du Groupe qui est ajusté pour prendre en compte les taux d'impôts spécifiques et les conditions particulières à chacune des zones géographiques. Comme l'année dernière, le Groupe a décidé que le coût moyen pondéré du capital sera basé sur une prime de risque de marché de 5,3 %, afin de refléter les hypothèses à long terme utilisées dans le test de dépréciation du goodwill.

Par conséquent, les taux d'actualisation utilisés sont présentés ci-après avec indication des taux d'actualisation avant impôts correspondants :

	Taux d'actualisation 2009	Taux d'actualisation avant impôts correspondants	Taux d'actualisation 2008
France-Maroc	9,6 %	13,0 %	9,6 %
Pays-Bas	9,7 %	12,1 %	9,7 %
Belux	9,6 %	13,2 %	9,6 %
Royaume-Uni	9,7 %	12,5 %	9,7 %
Worldline	9,6 %	13,2 %	9,6 %
GCEMA	Entre 9,6 % et 9,7 %	Entre 11,7 % et 12,0 %	9,7 %
ISAM	Entre 9,6 % et 10,8 %	Entre 12,5 % et 14,4 %	Entre 9,6 % et 12,7 %
Reste du Monde	Entre 9,6 % et 10,4 %	Entre 11,5 % et 13,2 %	Entre 9,6 % et 11,1 %

Le Groupe a conduit une analyse de sensibilité sur les hypothèses clés utilisées dont le taux d'actualisation et le taux de croissance perpétuelle. En conséquence, un changement dans les hypothèses aurait induit les variations suivantes dans la perte de valeur :

Variation de la perte de valeur	Taux d'actualisation utilisé	Augmentation du taux d'actualisation de 0,5 point Taux de croissance utilisé
Taux de croissance utilisé	-	- 17,8
Diminution du taux de croissance de 0,5 point	- 14,5	- 38,4

Le test de dépréciation montre que sur deux UGT, zone Ibérique (Espagne et Portugal) et l'Amérique du Sud, le montant recouvrable des actifs est proche de leur valeur comptable. Une hausse du taux d'actualisation de 0,4 point pour ces deux UGT, soit de 9,6 % à 10,0 % pour la zone Ibérique et de 10,8 % à 11,2 % pour l'Amérique du Sud, ramènerait la valeur recouvrable de ces deux UGT au niveau de leur valeur comptable.

Note 12 Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette
31 décembre 2007	**242,1**	**- 167,3**	**74,9**
Acquisitions/dotations	42,1	- 42,1	-
Cessions/reprises	- 0,3	0,3	-
Cessions de filiales	- 0,7	7,8	7,1
Différences de change	- 18,6	15,2	- 3,4
Pertes de valeur	-	- 3,4	- 3,4
Autres	16,3	- 14,0	2,3
31 décembre 2008	**280,9**	**- 203,4**	**77,5**
Acquisitions/dotations	18,6	- 35,2	- 16,6
Cessions/reprises	- 12,8	12,5	- 0,3
Regroupements d'activités	0,6	-	0,6
Différences de change	3,1	- 2,6	0,5
Pertes de valeur	-	- 2,4	- 2,4
Autres	34,1	- 24,5	9,6
31 DÉCEMBRE 2009	**324,5**	**- 255,6**	**68,9**

Les immobilisations incorporelles dédiées au client Arcandor ont été dépréciées suite à la faillite de ce client pour 1,7 million d'euros.

Note 13 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute Au 1er janvier 2009	**256,6**	**907,4**	**78,6**	**1 242,6**
Acquisitions	24,8	95,1	41,2	161,1
Cessions	- 14,0	- 71,3	- 2,5	- 87,8
Différences de change	3,2	3,6	0,2	7,0
Autres	22,0	- 34,8	- 37,1	- 49,9
AU 31 DÉCEMBRE 2009	**292,6**	**900,0**	**80,4**	**1 273,0**
Amortissements cumulés Au 1er janvier 2009	**- 132,1**	**- 622,6**	**- 33,5**	**- 788,2**
Amortissements de l'exercice	- 25,7	- 144,5	- 4,8	- 175,0
Sorties de périmètre	10,8	64,1	1,8	76,7
Différences de change	- 1,7	- 2,4	- 0,2	- 4,3
Pertes de valeur	- 8,7	-	- 1,2	- 9,9
Autres	- 0,2	34,2	1,1	35,1
AU 31 DÉCEMBRE 2009	**- 157,6**	**- 671,2**	**- 36,8**	**- 865,6**
Valeur nette Au 1er janvier 2009	**124,5**	**284,8**	**45,0**	**454,3**
AU 31 DÉCEMBRE 2009	**135,0**	**228,8**	**43,6**	**407,4**

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute Au 1er janvier 2008	**266,5**	**800,5**	**77,0**	**1 144,0**
Acquisitions	23,7	178,5	32,7	234,9
Cessions	- 24,0	- 57,0	- 9,7	- 90,7
Regroupements d'activités	0,1	0,1	0,1	0,3
Cessions de filiales	- 0,9	- 8,4	- 1,3	- 10,6
Différences de change	- 16,5	- 21,0	- 1,4	- 38,9
Autres	7,7	14,7	- 18,8	3,6
Au 31 décembre 2008	**256,6**	**907,4**	**78,6**	**1 242,6**
Amortissements cumulés Au 1er janvier 2008	**- 129,0**	**- 540,7**	**- 37,2**	**- 706,9**
Amortissements de l'exercice	- 27,2	- 152,8	- 6,2	- 186,2
Sorties de périmètre	14,5	55,6	7,2	77,3
Différences de change	8,6	13,5	0,9	23,0
Cessions de filiales	1,0	4,7	0,2	5,9
Pertes de valeur	-	-	-	-
Autres	-	- 2,9	1,6	- 1,3
Au 31 Décembre 2008	**- 132,1**	**- 622,6**	**- 33,5**	**- 788,2**
Valeur nette Au 1er janvier 2008	**137,4**	**259,8**	**39,8**	**437,0**
Au 31 décembre 2008	**124,5**	**284,8**	**45,0**	**454,3**

Les immobilisations corporelles du Groupe incluent principalement les équipements informatiques utilisés dans les centres de production, et plus particulièrement au sein des centres de traitements et des “software factories”. D’autre part, la politique d’Atos Origin est de louer ses locaux. Par conséquent, le poste terrains et constructions est essentiellement composé des infrastructures techniques des centres de traitements.

Les acquisitions en 2009 ont représenté un décaissement de 204,8 millions d’euros. Les principaux pays contributeurs à ces investissements ont été Worldline pour 51,3 millions d’euros (améliorations des centres de données pour 12,9 millions d’euros et investissements de 8,1 millions d’euros sur le projet des radars automatiques), Allemagne Europe Centrale pour 35,7 millions d’euros (dont Mainframe pour 12,5 millions d’euros et un projet de stockage pour 2,5 millions d’euros), les Pays-Bas pour 31,2 millions d’euros (dont un tiers sur un programme d’augmentation de la capacité de stockage), la France pour 28,8 millions d’euros dus à des nouveaux contrats d’Infogérance dans le secteur public, et le Royaume-Uni pour 26,8 millions d’euros (dont 75 % dédiés aux clients, principalement des contrats publics).

Les immobilisations corporelles dédiées au client Arcandor ont été dépréciées suite à la faillite de ce client pour 9,6 millions d’euros.

Contrats de location-financement

La valeur nette comptable des immobilisations corporelles sous contrat de location-financement s’élève à 3,4 millions d’euros. Les paiements minimaux futurs au titre des contrats de location-financement irrévocables s’élèvent à 3,9 millions d’euros à la clôture.

	31 décembre 2009			31 décembre 2008		
(en millions d’euros)	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal
À moins d’un an	3,3	- 0,4	2,9	8,6	- 1,0	7,6
Entre un et cinq ans	0,6	- 0,1	0,5	3,9	- 0,6	3,3
À plus de cinq ans	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**3,9**	**- 0,5**	**3,4**	**12,5**	**- 1,6**	**10,9**

Note 14 Actifs financiers non courants

(en millions d’euros)	Notes	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Actifs de préfinancement de retraite	Note 18	114,4	36,5
Instruments financiers non courants	Note 21	1,1	1,0
Autres (*)		23,2	31,0
TOTAL		**138,7**	**68,5**

(*) Le poste Autres inclut les prêts, les dépôts, les garanties, les titres comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence et les participations non consolidées.

Note 15 Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Valeur brute	1 298,5	1 420,9
Coûts de transition	36,0	24,4
Provisions pour créances douteuses	- 53,2	- 27,3
Valeur nette de l'actif	**1 281,3**	**1 418,0**
Avances et acomptes reçus	- 11,0	- 14,0
Produits constatés d'avance TTC et clients créditeurs	- 292,8	- 259,0
Créances clients nettes (TTC)	**977,5**	**1 145,0**
RATIO CLIENTS EN JOURS DE CHIFFRE D'AFFAIRES	57,0	63,0

En moyenne, le délai de règlement client se situe entre 30 et 60 jours en fonction des pays.

Au-delà d'un retard de paiement supérieur à 60 jours, le Groupe analyse au cas par cas lors d'une revue trimestrielle des en-cours le besoin de comptabiliser une perte de valeur dans les comptes.

Le 6 mars 2009, Atos Origin a reconduit pour 5 ans son programme de titrisation pour un montant maximum de créances titrisées fixé à 500,0 millions d'euros, et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, le Groupe a titrisé ses créances clients pour un montant de 394,7 millions d'euros dont 145,6 millions inscrits en Trésorerie. La titrisation étant sujette à recours, les créances clients sont reconsolidées dans le bilan du Groupe.

Âge des créances dues

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Dépassement du délai de règlement entre 0 et 30 jours	48,9	140,2
Dépassement du délai de règlement entre 30 et 60 jours	17,2	39,9
Dépassement du délai de règlement supérieur à 60 jours	14,1	58,3
TOTAL	80,2	238,4

L'amélioration de l'âge des créances dues est le résultat d'un effort important de recouvrement des créances, mesure s'inscrivant dans le cadre du programme TOP (projet T18).

Variation des provisions pour créances douteuses

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Situation en début de période	- 27,3	- 23,2
Provisions sur créances douteuses	- 32,3	- 20,2
Perte sur créances irrécouvrables	6,5	3,5
Reprises de provisions	2,4	7,0
Autres (*)	- 2,5	5,6
SITUATION EN FIN DE PÉRIODE	- 53,2	- 27,3

(*) Variation de périmètre, reclassements et écarts de change.

Suite à la faillite du Groupe allemand Arcandor, Atos Origin a enregistré une provision pour créance douteuse pour un montant de 14,4 millions d'euros au premier semestre.

Note 16 Ventilation des actifs et passifs par natures financières

La valeur comptable des actifs financiers est égale à leur juste valeur.

Au 31 décembre 2009, la ventilation des actifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Actifs financiers à la juste valeur par le biais de la situation nette
Actifs financiers non courants	-	137,6	-	1,1
Créances clients et comptes rattachés	1 281,3	-	-	-
Autres actifs courants	164,4	-	-	-
Instruments financiers courants	-	-	0,6	3,2
Trésorerie et equivalents trésorerie	534,7	-	-	-
TOTAL	**1 980,4**	**137,6**	**0,6**	**4,3**

Au 31 décembre 2008, la ventilation des actifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Actifs financiers à la juste valeur par le biais de la situation nette
Actifs financiers non courants	-	67,5	-	1,0
Créances clients et comptes rattachés	1 418,0	-	-	-
Autres actifs courants	177,7	-	-	-
Instruments financiers courants	-	-	-	0,7
Trésorerie et equivalents trésorerie	286,1	-	-	-
Total	**1 881,8**	**67,5**	**-**	**1,7**

Au 31 décembre 2009, la ventilation des passifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs financiers évalués au coût amorti	Passifs financiers à la juste valeur par le biais de la situation nette
Passifs financiers	-	483,4	-
Instruments financiers non courants	-	-	4,3
Fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs non courants	1 431,8	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	190,7	-
Instruments financiers courants	0,1	-	1,1
TOTAL	**1 431,9**	**674,1**	**5,4**

Au 31 décembre 2008, la ventilation des passifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs financiers évalués au coût amorti	Passifs financiers à la juste valeur par le biais de la situation nette
Passifs financiers	-	313,5	-
Instruments financiers non courants	-	-	6,1
Fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs non courants	1 556,2	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	276,6	-
Instruments financiers courants	-	-	3,0
TOTAL	**1 556,2**	**590,1**	**9,1**

Note 17 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Disponibilités et dépôts bancaires à vue	429,0	285,8
SICAV monétaires	105,7	0,3
TOTAL	**534,7**	**286,1**

En fonction des conditions de marché et des prévisions de flux de trésorerie à court terme, Atos Origin peut à tout moment investir dans des SICAV monétaires ou dans des comptes bancaires rémunérés ayant une maturité inférieure à trois mois.

Note 18 Provisions retraites et assimilées

Les engagements de retraite et assimilés donnent lieu, au 31 décembre 2009, à une provision de 108,7 millions d'euros dans les comptes du Groupe. La provision s'élevait à 185,0 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Ces engagements se situent principalement au Royaume-Uni (53 % des obligations totales du Groupe), aux Pays-Bas (37 %), en Allemagne (4 %) et en France (3 %). Au Royaume-Uni, ces engagements proviennent d'anciens plans à prestations définies, dont la majorité ne permet plus l'acquisition de nouveaux droits depuis 2008. Les plans à prestations définies ne sont maintenus que dans le cadre de projets d'externalisation concernant le service public, pour lesquels une compensation financière adaptée est demandée aux clients concernés. Aux Pays-Bas, le régime de retraite est un plan mixte à cotisations et à prestations définies dont seule la composante à prestations définies (limitée à un certain niveau de salaire) donne lieu à l'évaluation d'engagements à long terme pour le Groupe, après prise en compte des limites et plafonnements applicables. Le financement de ces régimes est externalisé auprès d'entités légales séparées, qui reçoivent des cotisations de l'employeur et des salariés.

Les engagements du Groupe proviennent également, dans une moindre mesure, de régimes légaux ou conventionnels d'indemnités liées à l'ancienneté ou à la fin de la carrière. Les engagements du Groupe en matière de couverture santé des retraités ne sont pas significatifs (moins de 0,5 % des engagements de retraite du Groupe).

La provision constatée par le Groupe au 31 décembre 2009 repose sur les éléments suivants, déterminés régime par régime :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Montants reconnus dans les états financiers :		
Charges payées d'avance – régimes postérieurs à l'emploi	114,4	36,5
Charges à payer – régimes postérieurs à l'emploi	- 208,1	- 208,1
Charges à payer – autres régimes à long terme	- 15,0	- 13,4
MONTANT TOTAL RECONNU AU BILAN	**- 108,7**	**- 185,0**
Décomposition de la charge périodique		
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	25,5	36,0
Coût de l'actualisation	111,1	115,0
Rendement attendu sur les actifs de préfinancement	- 103,5	- 135,1
Amortissement du coût des services passés	2,0	- 51,7
Amortissement des (gains) et pertes actuariels	- 30,4	22,6
Effet du plafonnement des actifs	- 8,0	8,0
(Gains) et pertes liés à des réductions de régimes	- 2,7	- 7,1
(Gains) et pertes liés à l'extinction d'obligations	- 0,1	- 1,3
Charge nette périodique totale	**- 6,1**	**- 13,6**
Dont charge nette périodique liée aux régimes postérieurs à l'emploi	- 9,7	- 14,9
Dont charge nette périodique liée aux autres régimes à long terme	3,6	1,3
Variation des obligations au titre des régimes à prestations définies		
Obligations au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier	1 777,2	2 239,5
Situation financière des autres régimes à long terme	13,4	19,1
Total des obligations au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier	**1 790,6**	**2 258,6**
Autres dettes financières courantes - reclassement	10,1	-
Effets de change	42,8	- 270,0
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	25,5	36,0
Coût de l'actualisation	111,1	115,0
Cotisations des salariés	24,6	22,3
Effet des modifications de régimes	1,4	- 53,6
Réductions des obligations	- 3,0	- 7,1
Extinction des obligations	- 7,5	- 4,0
Regroupements d'entreprises / cessions	0,3	- 28,2
Prestations versées	- 59,8	- 62,6
(Gains) et pertes actuariels	186,1	- 215,8
OBLIGATIONS AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES AU 31 DÉCEMBRE	**2 122,2**	**1 790,6**
(Gains) et pertes d'expérience générés dans l'année sur les obligations	**- 5,2**	**5,0**
Variation de la juste valeur des actifs des régimes		
Juste valeur des actifs de préfinancement au 1er janvier	1 545,6	2 019,9
Effets de change	42,5	- 241,4
Actifs de régime - reclassement	7,0	-
Rendement financier réel des actifs de préfinancement	244,6	- 323,1
Cotisations employeur	60,4	117,3
Cotisations des salariés	24,6	22,3
Prestations payées par les fonds externes	- 45,1	- 48,9
Extinction des obligations	- 7,2	- 0,5
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE PRÉFINANCEMENT AU 31 DÉCEMBRE	**1 872,4**	**1 545,6**

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Rapprochement avec les montants reconnus dans les états financiers (tous régimes)		
Situation financière nette – régimes postérieurs à l'emploi	- 234,8	- 231,7
Situation financière nette – autres régimes à long terme	- 15,0	- 13,4
Pertes actuarielles non reconnues	131,2	58,8
Coût des services passés non reconnus	9,9	9,3
Autres éléments non reconnus (plafonnement des actifs)	-	- 8,0
CHARGES (À PAYER) / PAYÉES D'AVANCE (TOUS RÉGIMES)	**- 108,7**	**- 185,0**
Dont provision pour avantages de retraite et assimilés	*- 223,1*	*- 221,5*
Dont immobilisations financières non courantes	*114,4*	*36,5*
Variation du montant reconnu dans les états financiers (tous régimes)		
Montant reconnu à l'ouverture	**- 185,0**	**- 387,2**
Autres dettes financières courantes - reclassement	- 2,4	2,1
Charge nette périodique liée aux régimes postérieurs à l'emploi	9,7	14,9
Prestations payées par l'employeur – Régimes postérieurs à l'emploi	11,2	8,8
Cotisations versées par l'employeur – Régimes postérieurs à l'emploi	60,4	117,3
Regroupements d'entreprises/cessions	- 0,3	29,2
Autres (autres régimes à long terme, effets de change…)	- 2,3	29,9
MONTANT RECONNU À LA CLÔTURE	**- 108,7**	**- 185,0**

Les régimes préfinancés en partie ou en totalité à travers des fonds externes (fonds de pension, etc.) représentent, au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2008, des obligations totales de respectivement 2 004,5 millions d'euros et 1 680,2 millions d'euros, soit 94 % des engagements totaux du Groupe au 31 décembre 2009.

Les analyses de sensibilité indiquent qu'une diminution du taux d'actualisation de 30 points de base conduirait à une augmentation de 5,3 % des passifs à la clôture.

Actifs des régimes

Ces actifs, qui ne comportent aucune valeur mobilière émise ou actif utilisé par le Groupe, se décomposent comme suit :

	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Actions	30 %	30 %
Obligations	59 %	41 %
Immobilier	1 %	NS
Liquidités et assimilées	10 %	14 %
Autres	NS	15 %

La catégorie "Autres" est principalement constituée d'investissements alternatifs, de produits de titrisation et de swaps de taux d'intérêt détenus par le fonds de pension néerlandais au titre de sa politique de diversification d'actifs et de couverture des risques.

En raison du manque de liquidité et des incertitudes d'évaluation prévalant au 31 décembre 2008, Atos Origin avait déprécié, par prudence, la juste valeur des placements alternatifs et autres actifs de titrisation.

Plus de 80 % des placements alternatifs détenus auparavant par le fonds de pension néerlandais ont été liquidés au cours du premier semestre 2009, sur la base de valeurs de transaction ou de remboursement significativement supérieures aux justes valeurs telles que dépréciées au 31 décembre 2008, en raison du rebond des marchés sous-jacents. De plus, les conditions de liquidité pour les produits de titrisation et autres actifs obligataires se sont significativement améliorées tout au long de l'année 2009.

En conséquence, Atos Origin a repris les dépréciations antérieurement comptabilisées de la juste valeur des actifs sous-jacents.

Situation des charges constatées d'avance au bilan (surplus)
En raison des évolutions de marché décrites ci-dessus, les dépréciations enregistrées en 2008 pour 38,9 millions d'euros ont été reprises en autres produits et charges opérationnels, et l'actif net de 77,4 millions d'euros constaté au bilan de la société au titre du fonds de pension néerlandais ne fait plus l'objet d'aucune dépréciation.

L'actif net de 36,2 millions d'euros reconnu au titre des deux autres régimes situés au Royaume-Uni est justifié par la capacité du Groupe à en obtenir le remboursement, conformément à l'interprétation IFRIC 14.

Situation des régimes de retraite au Royaume-Uni et impact sur les cotisations 2010
La société s'attend à contribuer à hauteur de 27,7 millions d'euros au titre de ses fonds de pension britanniques au cours du prochain exercice, dont 20,5 millions d'euros au titre de cotisations pour combler des déficits calculées avant 2008.

Situation du fonds de pension néerlandais et impact sur les cotisations 2010
Atos Origin a finalisé un plan de refinancement à 5 ans de son fonds de pension néerlandais, une entité légale indépendante qui gère des actifs séparés du patrimoine de la société pour assurer le paiement futur des retraites, comme exigé par la législation.

Les accords contractuels antérieurs entre le fonds de pension et Atos Origin prévoyaient que la société devait assurer un niveau permanent de couverture d'au moins 110 % des obligations de retraite telles qu'évaluées selon les règles de solvabilité locales.

Selon l'accord signé le 15 juillet 2009, la clause des 110 % est suspendue pour 5 ans, et Atos Origin s'est engagé sur les contributions suivantes :

- Les cotisations (actuellement partagées à 55 % – 45 % entre Atos Origin et ses salariés) seront augmentées de 23 % à 26 % entre 2010 et 2013 (le coût additionnel pour Atos Origin sera compris entre 3,5 et 6,5 millions d'euros par an).
- Atos Origin effectuera 3 versements exceptionnels de 10 millions d'euros chacun en 2011, 2012 et 2013.
- Atos Origin accordera un prêt au fonds de pension à travers trois versements successifs de 7,5 millions d'euros chacun, en 2011, 2012, et 2013, son remboursement étant subordonné au rétablissement du ratio de couverture du fonds de pension.

Ces paiements pourraient être augmentés d'un maximum annuel de 9,0 millions d'euros par an entre 2010 et 2013 si le ratio de couverture financière devait descendre en-dessous d'une trajectoire menant à un ratio de 105 % au 31 décembre 2013. De la même manière, ces paiements pourraient être réduits (à l'exception de 15,0 millions d'euros de cotisation) si le ratio de couverture passait au-dessus d'une trajectoire conduisant à un ratio de 117,5 % au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2009, le ratio de couverture estimatif du fonds de pension néerlandais était de 92,8 % (soit 96,6 % diminués de 3,8 % pour tenir compte de l'impact prévisible des nouvelles tables de mortalité publiées par le Bureau néerlandais des Statistiques en janvier 2010). Ce ratio de 92,8 % se maintient au-dessus du jalon de 87,3 % au 31 décembre 2009 de la trajectoire menant à un ratio de 105 % et faisant partie de l'accord entre l'employeur et le fonds de pension néerlandais. En conséquence, aucune cotisation additionnelle ne devrait être mise en œuvre, comme expliqué ci-dessus.

La société s'attend donc à contribuer à hauteur de 32,0 millions d'euros à son fonds de pension néerlandais au cours du prochain exercice, contre 27,4 millions d'euros en 2009.

Hypothèses actuarielles

Les engagements ont été évalués par des actuaires indépendants, sur la base d'hypothèses mises à jour régulièrement.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

	Royaume-Uni		Zone euro	
	2009	2008	2009	2008
Taux d'actualisation au 31 décembre	5,80 %	6,35 %	5,20 %	5,60 %
Taux de rendement attendu à long terme des actifs de préfinancement au 1er janvier	6,00 % - 7,00 %	7,75 % - 8,75 %	6,20 %	6,20 %
Hypothèse d'augmentation future des salaires au 31 décembre	3,50 %	2,75 % - 3,00 %	2,25% - 3,50 %	2,75 % - 3,30 %

L'hypothèse de taux de rendement attendu à long terme sur les actifs des régimes a été déterminée en tenant compte de l'allocation d'actif de chaque régime, sur la base d'un taux de rendement attendu sur le long terme pour chaque classe d'actifs. L'hypothèse de rendement affichée pour la zone euro s'applique au régime de retraite néerlandais qui concentre l'essentiel des actifs financiers de cette zone.

Pour la détermination de la composante financière du compte de résultat 2010, le rendement attendu des actifs repose sur les hypothèses suivantes pour le Royaume-Uni :

Catégories	Rendement attendu sur les actifs de préfinancement au Royaume-Uni
Actions	7,10 %
Obligations d'État	5,80 %
Biens immobiliers	6,60 %
Obligations d'État	4,50 %
Trésorerie	0,50 %
TOTAL	**6,00 % – 6,75 %**

Aux Pays-Bas, les actifs ont été segmentés en trois portefeuilles (haute volatilité, volatilité moyenne, portefeuille de contrôle des risques). L'hypothèse de rendement attendu moyenne est de 6,0 %.

Impacts nets sur les états financiers 2009

L'impact net des régimes à prestations définies sur les états financiers du Groupe est le suivant :

Compte de résultat

	2009			2008		
(en millions d'euros)	Postérieur à l'emploi	Autres régimes	Total	Postérieur à l'emploi	Autres régimes	Total
Marge opérationnelle	- 23,2	- 1,3	- 24,5	- 22,8	- 0,5	- 23,3
Autres produits et charges opérationnels	39,6	- 1,6	38,0	16,8	-	16,8
Résultat financier	- 6,7	- 0,7	- 7,4	20,9	- 0,8	20,1
IMPACT TOTAL SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT	**9,7**	**- 3,6**	**6,1**	**14,9**	**- 1,3**	**13,6**

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits opérationnels comptabilisés en 2009 (38,0 millions d'euros) concernent principalement la reprise sur la dépréciation des actifs des fonds de pension néerlandais comptabilisés en 2008, comme présenté en Note 5 Autres produits et charges opérationnels.

Impacts sur les flux de trésorerie en 2009

Les flux de trésorerie relatifs aux engagements de retraites proviennent principalement des cotisations aux fonds de pension pour 60,4 millions d'euros (incluant 1,8 millions d'euros de coûts administratifs), le reliquat correspondant à des prestations versées directement par le Groupe aux bénéficiaires.

Les versements aux fonds de pension correspondent à des cotisations normales au titre des services rendus dans l'exercice (généralement exprimées en pourcentage du salaire), ainsi que des contributions pour rembourser les déficits passés, étalées sur 10 à 15 ans conformément aux accords avec les administrateurs indépendants des régimes (montants fixes annuels).

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Contributions courantes	39,5	39,6
Remboursement des déficits autre que l'accord "New Deal" au Royaume-Uni	20,5	12,7
Total des cotisations comprises dans EBO	**60,0**	**52,3**
Prestations payées directement par l'employeur	13,2	13,6
Compensations reçues en trésorerie	-	-
IMPACT NET SUR L'EBO	**73,2**	**65,9**
Incidence de l'accord "New Deal"	-	64,5
Prestations payées directement par l'employeur	2,3	-
Impact total sur les autres produits et charges opérationnels	**2,3**	**64,5**
IMPACT TOTAL SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE	**75,5**	**130,4**

En 2008, une cotisation exceptionnelle de 64,5 millions d'euros a été effectuée au profit des deux fonds de pension anglais concernés par des modifications de régime, en accélération du remboursement des déficits passés.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution, au cours des cinq derniers exercices, de la valeur respective des obligations, des actifs financiers, de la situation financière nette et des ajustements d'expérience des régimes de retraite de la société :

	31 décembre				
(en millions d'euros)	2009	2008	2007	2006	2005
Obligations	2 122	1 791	2 259	2 490	2 382
Juste valeur des actifs de préfinancement	1 872	1 546	2 020	1 993	1 739
Situation financière	- 250	- 245	- 239	- 497	- 643
(Gains) et pertes d'expérience	- 5	5	- 11	72	- 38

Note 19 Provisions

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres [a]	31 décembre 2009	Courantes	Non courantes
Restructuration	53,0	67,7	- 37,8	- 5,9	- 6,1	70,9	70,9	-
Rationalisation	21,4	77,8	- 6,3	- 3,1	4,9	94,7	41,1	53,6
Engagements sur projets	38,0	24,8	- 25,4	- 10,4	- 3,8	23,2	23,2	-
Risques et litiges	83,6	17,1	- 12,8	- 27,5	12,6	73,0	-	73,0
TOTAL PROVISIONS	**196,0**	**187,4**	**- 82,3**	**- 46,9**	**7,6**	**261,8**	**135,2**	**126,6**

(a) D'autres mouvements se composent principalement des ajustements de conversion des devises et des impacts des changements du périmètre de consolidation.

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres [a]	31 décembre 2008	Courantes	Non courantes
Restructuration	56,2	52,3	- 42,1	- 7,4	- 6,0	53,0	53,0	-
Rationalisation	26,0	4,2	- 4,3	- 2,9	- 1,6	21,4	5,2	16,2
Engagements sur projets	72,3	16,8	- 30,9	- 7,8	- 12,4	38,0	38,0	-
Risques et litiges	90,1	23,3	- 5,0	- 10,2	- 14,6	83,6	-	83,6
TOTAL PROVISIONS	**244,6**	**96,6**	**- 82,3**	**- 28,3**	**- 34,6**	**196,0**	**96,2**	**99,8**
Reclassements en actifs destinés à être cédés	- 18,1	-	-	-	18,1	-	-	-
TOTAL (EXCLUSION DES ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS)	**226,5**	**96,6**	**- 82,3**	**- 28,3**	**- 16,5**	**196,0**	**96,2**	**99,8**

(a) D'autres mouvements se composent principalement des ajustements de conversion des devises et des impacts des changements du périmètre de consolidation.

Restructuration et rationalisation

Les 37,8 millions d'euros de reprises utilisées de provisions pour restructuration proviennent essentiellement des Pays-Bas (11,8 millions d'euros), de la France (9,6 millions d'euros) et du Royaume-Uni (7,9 millions d'euros). Les efforts déployés pour rationaliser la masse salariale continuent. La constatation de nouvelles provisions s'élève à 67,7 millions d'euros sur l'année et concerne principalement l'Europe Centrale (43,6 millions d'euros), les Pays-Bas (17,2 millions d'euros), la France (2,8 millions d'euros) et le Royaume-Uni (1,6 millions d'euros). Les reprises de provisions pour restructuration ont été principalement comptabilisées en autres produits et charges opérationnels (43,7 millions d'euros).

Les provisions pour rationalisation comprennent, entre autre, les provisions relatives aux locaux loués. Certains de ces contrats de location contiennent des clauses qui obligent le Groupe en cas de dégradation de locaux à remettre les locaux correspondants dans leur état d'origine.

Les provisions de rationalisation comprennent notamment 36,0 millions d'euros correspondant aux loyers restants à courir et à la remise en l'état des cinq locaux en Île-de -France en cours de fermeture dans le cadre du regroupement de 4 500 collaborateurs sur le nouveau siège du Groupe à Bezons près de Paris.

Engagements sur projets

Comparé à fin décembre 2008, les provisions pour engagement sur projet ont diminué de 14,8 millions d'euros. Cette diminution générale des provisions reflète la capacité du Groupe à mieux gérer la livraison des projets.

Risques et litiges

Les provisions pour litiges d'un montant de 73,0 millions d'euros incluent un certain nombre de litiges à long terme, tels que des contentieux fiscaux et sociaux, des litiges sur des garanties données sur cessions ainsi que d'autres litiges avec des clients et des fournisseurs. Le service juridique continue de gérer ces situations avec pour objectif de réduire les futures sorties de trésorerie. La plupart des reprises de provisions non utilisées concernent des provisions d'ajustement de la juste valeur enregistrées dans le cadre de fusions et d'acquisitions pour lesquelles le risque est maintenant éteint.

Note 20 Passifs financiers

	31 décembre 2009			31 décembre 2008		
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Contrats de location-financement	2,9	0,5	3,4	7,6	3,3	10,9
Prêts bancaires	0,3	268,3	268,6	4,5	294,8	299,3
Titrisation	145,0	-	145,0	198,7	-	198,7
Obligations convertibles	1,1	199,6	200,7	-	-	0,0
Autres passifs financiers	41,4	15,0	56,4	65,8	15,4	81,2
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**190,7**	**483,4**	**674,1**	**276,6**	**313,5**	**590,1**

Échéancier des passifs financiers non courants

(en millions d'euros)	2010	2011	2012	2013	2014	> 2014	Total
Obligations convertibles	-	-	-	-	-	250,0	250,0
Contrats de location-financement	-	0,5	-	-	-	-	0,5
Prêts bancaires	-	0,2	260,8	0,8	0,8	5,7	268,3
Autres passifs financiers	-	4,3	4,7	3,5	2,5	-	15,0
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2009		**5,0**	**265,5**	**4,3**	**3,3**	**255,7**	**533,8**
Obligations convertibles frais d'émission et effet d'actualisation	-	-	-	-	-	- 50,4	- 50,4
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2009 excluant les obligations convertibles - frais d'émission et effet d'actualisation		**5,0**	**265,5**	**4,3**	**3,3**	**205,3**	**483,4**

(en millions d'euros)	2009	2010	2011	2012	2013	> 2013	Total
Obligations convertibles	-	-	-	-	-	-	-
Contrats de location-financement	-	2,8	0,5	-	-	-	3,3
Prêts bancaires	-	0,1	0,3	290,5	0,5	3,4	294,8
Autres passifs financiers	-	2,9	4,3	4,8	3,5	-	15,4
PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2008	**-**	**5,8**	**5,1**	**295,2**	**4,0**	**3,4**	**313,5**

Hypothèses retenues pour la construction de l'échéancier des passifs

Les passifs financiers ont été évalués sur la base :

- du taux de change au 31 décembre 2009,
- des taux d'intérêt mentionnés ci-après.

Passifs financiers libellés en monnaies étrangères

La valeur comptable des passifs financiers du Groupe libellés en monnaies étrangères se présente comme suit :

(en millions d'euros)	EUR	Autres devises	Total
31 décembre 2009	**668,2**	**5,9**	**674,1**
31 décembre 2008	571,3	18,8	590,1

Juste valeur et taux d'intérêt effectif des passifs financiers

La juste valeur des prêts bancaires est, du fait qu'ils soient pour l'essentiel composés de prêts à taux d'intérêt variables, considérée comme étant proche de leur valeur comptable. La valeur comptable des autres éléments des passifs financiers est considérée comme la meilleure estimation de leur juste valeur, la différence entre la juste valeur et la valeur comptable n'étant pas significative.

Le 29 octobre 2009, le Groupe a émis des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions ordinaires nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance du 1er janvier 2016. Une OCEANE est considérée comme un instrument composé : au bilan, une partie est reconnue comme un passif, l'autre comme une composante des fonds propres. Lors de la reconnaissance initiale, l'instrument financier (net des frais d'émission de 3,8 millions d'euros) est divisé entre passif financier pour un montant de 198,4 million d'euros et fonds propres pour 47,8 millions d'euros (montant qui inclut une option de call valorisée à 1,6 million d'euros). En conséquence, le taux d'intérêt effectif de l'obligation convertible en action (6,68 %) diffère du coupon annuel payé aux obligataires (2,50 %).

Au 31 décembre 2009, la juste valeur de la composante dette s'élève à 200,7 millions d'euros.

Les taux d'intérêt effectifs au 31 décembre 2009 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Juste valeur	Taux d'intérêt effectifs
Contrats de location-financement	3,4	3,4	4,90 %
Prêts bancaires	268,6	268,6	1,67 %
Titrisation	145,0	145,0	1,81 %
Obligations convertibles	200,7	200,7	6,68 %
Autres dettes financières	56,4	56,4	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	**674,1**	**674,1**	**3,35 %**

Variations de l'endettement net sur l'exercice

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Endettement net en début de période	**304,0**	**338,0**
Souscription de nouveaux emprunts	33,0	116,4
Obligations convertibles	200,7	-
Remboursement d'emprunts à long et moyen terme	- 132,0	- 163,2
Variation de trésorerie à court terme	- 271,8	54,5
Nouveaux contrats de location-financement	2,3	1,3
Emprunts à long et moyen terme des sociétés cédées au cours de l'exercice	-	- 70,9
Incidence des variations de cours des monnaies étrangères sur les emprunts à long et moyen terme	-	23,7
Participation des salariés en France transférée en fonds d'emprunt	3,2	4,2
ENDETTEMENT NET EN FIN DE PÉRIODE	**139,4**	**304,0**

Note 21 Juste valeur et caractéristiques des instruments financiers

		31 décembre 2009		31 décembre 2008	
(en millions d'euros)		Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Contrats de change à terme		4,9	- 5,5	1,7	- 9,1
S'analysant comme :					
	Non courants	1,1	- 4,3	1,0	- 6,1
	Courants	3,8	- 1,2	0,7	- 3,0

La juste valeur des instruments financiers est fournie par les contreparties bancaires.

Risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêt

Le Groupe bénéficie de prêts bancaires à taux variable à hauteur de 268,6 millions d'euros (299,3 millions d'euros en 2008) qui l'exposent au risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêt. Pour diminuer son exposition à ce risque, le Groupe a recours, auprès d'établissements financiers, à des swaps de taux qui lui permettent d'échanger le taux variable d'une partie de son endettement financier en taux fixe. La juste valeur des instruments financiers permettant de couvrir l'endettement financier à taux variable est éligible à la comptabilité de couverture des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2009, le Groupe ne détient plus de contrat de swaps de taux.

Exposition au risque de taux d'intérêt

Le tableau ci-après présente l'exposition du Groupe au risque de taux sur la base des engagements d'endettement futurs. L'exposition aux taux variables après couverture est d'environ 64,7 millions d'euros au 31 décembre 2009. En supposant que la structure (trésorerie/endettement à taux variable/couvertures) reste stable sur toute la durée du prêt, une augmentation de 1 % de l'Euribor 3-mois aurait un impact positif sur les frais financiers de 0,6 million d'euro.

(en millions d'euros)	Notes	Exposition au risque		Total
		Inférieur à 1 an	Supérieur à 1 an	
Prêts bancaires	Note 20	- 0,3	- 268,3	- 268,6
Titrisation	Note 20	-145,0	-	- 145,0
Autres passifs financiers		- 39,6	- 15,0	- 54,6
Total des passifs		**- 184,9**	**- 283,3**	**- 468,2**
Disponibilités et équivalents de trésorerie	Note 17	534,7	-	534,7
Découverts		- 1,8	-	-1,8
Total trésorerie et équivalents de trésorerie net (*)		**532,9**	**-**	**532,9**
Position nette avant gestion du risque		348,0	- 283,3	64,7
Instruments de couverture		-	-	-
Position nette après gestion du risque		**348,0**	**- 283,3**	**64,7**
Obligations convertibles (**)	Note 20	- 1,1	- 199,6	- 200,7
Contrats de location-financement	Note 20	- 2,9	- 0,5	- 3,4
DETTE TOTALE NETTE				**- 139,4**

(*) Dépôts à vue (certificats de dépôts), SICAV monétaires et Découverts.
(**) À taux fixe.

Risque de liquidité

Afin de tirer parti de conditions de marché favorables, Atos Origin a signé, le 12 mai 2005, avec un certain nombre de grands établissements financiers, une facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,2 milliard d'euros, dont l'échéance est de cinq ans, avec une option d'extension de deux ans supplémentaires exerçable en 2006 et 2007. Cette option a été exercée en 2006 et en 2007, prolongeant l'échéance de la facilité de crédit renouvelable multidevises jusqu'au 12 mai 2011 pour 1,2 milliard d'euros et jusqu'au 12 mai 2012 pour 1,1 milliard d'euros.

Enfin, le 6 mars 2009, Atos Origin a reconduit son programme de titrisation pour un montant maximum de créances titrisées fixé à 500,0 millions d'euros et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros.

Le Groupe a aligné ses obligations contractuelles au titre de ce programme sur les modalités, plus favorables, de la facilité de crédit renouvelable multidevises.

Nature des ratios assujettis à convenances	Convenances	Ratios du Groupe 2009	Ratios du Groupe 2008
Effet de levier (endettement net/EBO)	*ne doit pas être supérieur à 2,5*	0,28	0,64
Ratio de couverture d'intérêts (Marge opérationnelle/ Coût net de la dette financière)	*ne doit pas être inférieur à 4,0*	21,48	9,30

EBO : Excédent Brut Opérationnel égal à la marge opérationnelle retraitée des éléments non cash (OMDA en anglais).

Le 29 octobre, Atos Origin a émis une obligation convertible (OCEANE) d'une valeur de 250,0 millions d'euros. Le coupon annuel dont la maturité a été fixée au 1er janvier 2016 payé aux obligataires est de 2,50 %.

Risque de change

Atos Origin opère dans environ 40 pays. Cependant, dans la plupart des cas, le Groupe établit ses factures dans la monnaie du pays dans lequel il fournit les services, limitant ainsi son exposition au risque de change. Lorsque tel n'est pas le cas, le Groupe a recours à des instruments de couverture, tels que des contrats à terme ou les swaps de devises pour minimiser le risque.

La valeur nette comptable des actifs et des dettes monétaires libellés en devises étrangères se présente comme suit :

	2009	2008	2009	2008	2009	2008
(en millions d'euros)	EUR		GBP		USD	
Actifs	23,7	46,4	2,0	5,7	13,8	15,2
Passifs	21,6	24,7	0,1	0,3	2,5	24,9
Impact des taux de change avant couverture	2,1	21,7	1,9	5,4	11,3	- 9,7
Couverture	-	- 3,7	-	-	- 9,3	- 6,2
IMPACT DU TAUX DE CHANGE APRÈS COUVERTURE	**2,1**	**18,0**	**1,9**	**5,4**	**2,0**	**(15,9)**

Analyse de sensibilité des devises étrangères

Le Groupe est principalement exposé aux fluctuations de la livre sterling et du dollar américain face à l'euro.

Le tableau ci-dessous détaille la sensibilité du Groupe à une augmentation ou diminution de 5 % de la devise à laquelle le Groupe est exposé contre les autres devises étrangères. L'analyse de sensibilité a été menée sur les éléments monétaires libellés en devises étrangères comptabilisés au bilan en date de clôture. Leur conversion en euros à la date de clôture a été ajustée pour prendre en compte une augmentation de 5 % du taux de conversion de la devise analysée.

	2009	2008	2009	2008	2009	2008
(en millions d'euros)	EUR		GBP		USD	
Compte de résultat	0,1	0,9	0,1	0,3	0,1	- 0,8

Comptabilité de couverture

Les écarts entre les échéances des instruments financiers et la période sur laquelle les flux de trésorerie sont attendus ne sont pas significatifs.

Au 31 décembre 2009, les instruments dérivés sont utilisés pour la couverture de risques transactionnels tels que les risques de change et le risque de taux d'intérêt. Toutefois, comptablement, la plupart de ces instruments dérivés sont considérés comme des couvertures de flux de trésorerie.

La désignation des instruments par monnaie étrangère se décompose comme suit :

	31 décembre 2009		31 décembre 2008	
Instruments	**Juste valeur**	**Nominal**	**Juste valeur**	**Nominal**
Couverture de flux de trésorerie				
Change				
Contrats à terme en USD	0,9	25,4	- 1,3	35,0
Contrats d'options USD	0,2	0,9	1,4	16,7
Contrats à terme en CAD	0,7	5,7	- 0,2	11,8
Contrats à terme en GBP	- 3,1	21,8	- 5,7	24,0
Contrats d'options GBP	0,3	14,4	0,3	13,3
Contrats à terme en INR	- 1,1	45,4	- 1,9	38,6
Contrats à terme en PLN	0,6	9,3	-	-
Contrats à terme en CNY	0,4	5,6	-	-
Couverture de juste valeur - Transaction				
Change				
Contrats à terme en USD	0,2	8,7	0,0	1,9
Contrats à terme en INR	0,3	12,7	-	-

Les justes valeurs (nettes d'impôts) des instruments de couverture de flux futurs constatées directement en capitaux propres au 31 décembre 2009 s'élèvent à -1,3 millions d'euros, avec une variation positive de 4,2 millions d'euros (nette d'impôt) sur l'exercice.

Note 22 Fournisseurs et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Dettes fournisseurs	472,0	500,8
Dettes fournisseurs d'immobilisations	3,3	16,0
TOTAL	**475,3**	**516,8**

L'échéance des dettes fournisseurs et comptes rattachés est à moins d'un an.

Note 23 Autres passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Avances et acomptes reçus sur commandes clients	11,0	14,0
Personnel et comptes rattachés	246,8	302,7
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	177,5	206,8
État – Taxe sur la valeur ajoutée	159,0	177,8
Produits constatés d'avance	244,1	227,8
Autres dettes d'exploitation	118,1	110,3
TOTAL	**956,5**	**1 039,4**

L'échéance des Autres passifs courants est à moins d'un an à l'exception des produits constatés d'avance dont l'échéance peut varier en fonction des termes spécifiques des contrats.

Note 24 Engagements hors bilan

Engagements contractuels

Le tableau ci-dessous présente les paiements minima futurs pour les exercices à venir au titre d'obligations et d'engagements fermes. Les montants inscrits en passifs financiers et en contrats de location-financement sont inscrits au bilan du Groupe.

	Échéance				
(en millions d'euros)	31 décembre 2009	< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	31 décembre 2008
Obligations convertibles	200,7	1,1	-	199,6	-
Prêts bancaires	268,6	0,3	262,6	5,7	299,3
Contrats de location-financement	3,4	2,9	0,5	-	10,9
Comptabilisés au bilan	**472,7**	**4,3**	**263,1**	**205,3**	**310,2**
Contrats de location simple terrains, constructions, agencements	423,3	113,9	239,7	69,7	461,3
Contrats de location simple matériel informatique	10,2	7,7	2,5	-	23,0
Contrats de location simple : autres immobilisations	89,8	38,2	51,6	-	125,1
Obligations d'achat irrévocables (> 5 ans)	16,1	12,7	3,4	-	21,2
Engagements	**539,4**	**172,5**	**297,2**	**69,7**	**630,6**
TOTAL	**1 012,1**	**176,8**	**560,3**	**275,0**	**940,8**

Engagements commerciaux

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Garanties bancaires	64,1	85,8
Garanties de performance	1 182,3	1 232,7
Nantissements	0,2	-
TOTAL	**1 246,6**	**1 318,5**

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de performance à ses clients. Ces garanties limitées s'élèvent à 1 182,3 millions d'euros au 31 décembre 2009 contre 1 232,7 millions d'euros au 31 décembre 2008. Elles représentent une valeur totale de contrats de 1 629,7 millions d'euros.

Dans le cadre du contrat signé par Atos Origin IT Services UK Limited avec le Comité International Olympique (CIO), Atos Origin SAE (Espagne) a accordé une garantie totale de performance au CIO dans le cas où l'entité Atos Origin signataire du contrat (ou toute autre société affiliée à qui tout ou partie des droits et obligations auraient pu être attribués) serait incapable de fournir les services prévus au contrat.

Concernant la facilité de crédit renouvelable multidevises, Atos Origin SA a garanti au Consortium de banques, représenté par BNP PARIBAS, de couvrir jusqu'à 440,0 millions d'euros les obligations de sa filiale, Atos Origin Telco Services B.V.

Atos Origin SA a donné une garantie parentale de 120,0 millions d'euros au Stichting Pensionfonds Atos Origin. Cette garantie est octroyée pour assurer les obligations de paiement de la filiale d'Atos Origin aux Pays-Bas dans le cadre du mécanisme du taux de couverture en cas de défaut de paiement des sommes associées.

Consécutivement à la cession de Cellnet en juillet 2004, Atos Origin SA reste liée par une garantie donnée à Schlumberger dans le cadre de relations avec Citicorp, pour un montant total de 75,7 millions de dollars américains. Cette garantie fait l'objet d'une contre garantie totale par l'acquéreur de Cellnet, "Cellnet Holdings Corp".

Dans le cadre des activités de transactions par cartes de paiement d'Atos Worldline en Belgique, le Groupe Atos Origin a garanti directement ou indirectement ses partenaires Visa International et MasterCard en cas de défaut de paiement résultant de son rôle d'intermédiaire entre l'émetteur du paiement et le bénéficiaire, ou en cas de violation de leurs règles. Ces garanties sont estimées pour un montant maximum de 66,5 millions de dollars américains. Le risque réel est considéré comme très faible.

Par ailleurs, Atos Origin SA a accordé une garantie de 26,4 millions d'euros à Chartis Europe SA pour l'exécution des obligations de son réassureur St-Louis-Ré. Cette garantie ne pourrait être exercée que dans le cas, très peu probable, où St-Louis-Ré serait dans l'incapacité de respecter ses obligations de réassurance auprès de Chartis Europe SA.

Enfin, Atos Origin SA et Atos Origin B.V.ont accordé des garanties de support financier à plusieurs de leurs filiales suite aux demandes des commissaires aux comptes ou par respect de régulations locales.

Obligations contributives du Groupe au titre des fonds de pension

Comme indiqué en Note 18, le Groupe s'attend à contribuer à hauteur de :

- 27,7 millions d'euros au titre de ses fonds de pension britanniques au cours du prochain exercice, dont 20,5 millions d'euros au titre de cotisations pour combler des déficits calculés avant 2008 ;
- 32,0 millions d'euros à son fonds de pension néerlandais au cours du prochain exercice, contre 27,4 millions d'euros en 2009.

Note 25 Transactions avec des parties liées

Les transactions entre Atos Origin et ses filiales, qui sont des parties liées au Groupe, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans la présente note.

À la suite de l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire tenue le 10 février 2009, les actionnaires ont approuvé le changement du mode de gouvernance de la société, passant d'une société gérée par un Conseil de Surveillance et un Directoire à une société gérée par un Conseil d'Administration.

Les transactions avec les parties liées incluent en particulier :

- Les entités qui directement ou indirectement par le biais d'un ou de plusieurs intermédiaires contrôlent exclusivement ou conjointement, ou exercent une influence notable sur le Groupe.
- Les principaux dirigeants du Groupe définis comme les membres du Conseil d'Administration, les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire, ainsi que les Directeurs Généraux Adjoints.

Pendant l'année 2009, il n'y a pas eu de transactions entre le Groupe et de telles sociétés ou principaux dirigeants, à l'exception des rémunérations octroyées aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance (jusqu'au 10 février 2009) et du Conseil d'Administration (à partir du 11 février 2009) comme détaillées ci-après.

Rémunérations des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance (jusqu'au 10 février 2009) et du Conseil d'Administration (à partir du 11 février 2009) ainsi que des Directeurs Généraux Adjoints

Les principaux dirigeants du Groupe ont été rémunérés comme suit pendant l'exercice :

(en millions d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Avantages court terme	6,4	6,7
Avantages postérieurs à l'emploi	1,4	2,5
Indemnités de départ	-	2,6
Options de souscription d'actions	2,4	11,9
TOTAL	**10,2**	**23,7**

La rémunération des principaux dirigeants du Groupe a été fixée par le Comité des Rémunérations en fonction des performances individuelles et de la réalisation des objectifs financiers du Groupe.
Les avantages à court terme incluent les salaires, primes et les avantages en nature. Les primes comptabilisées dans le compte de résultat incluent les primes effectivement payées durant l'année, les provisions relatives à l'exercice 2009 et les reprises relatives aux années précédentes.

Au cours de l'année, le Groupe n'a octroyé ou reçu aucune garantie d'aucun membre dirigeant.

Réclamation d'un ancien membre du Directoire
Le 24 juin 2009, par la voie de son conseil, M. Philippe Germond a assigné le Groupe devant le tribunal de commerce de Nanterre.

M. Germond fonde sa demande sur une prétendue révocation sans cause ce qui lui ouvrirait droit, selon lui, au paiement d'une indemnité de 3,9 millions d'euros.

Ainsi que précédemment évoqué dans le Document de Référence 2008, le Conseil de Surveillance avait décidé, le 11 décembre 2008, de ne pas faire droit à la demande d'indemnité de M. Germond après avoir procédé à une étude approfondie de la situation en droit et obtenu une opinion de conseils externes. En conséquence, aucune provision n'a été passée dans les comptes du Groupe pour 2009.

Une audience au tribunal devrait avoir lieu.

Note 26 Evénements postérieurs à la date de clôture

Il n'y a eu aucun événement postérieur à la date de clôture 2009.

Note 27 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2009 – principales sociétés

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
HOLDING				
Atos Origin SA	Société mère consolidante			18, avenue d'Alsace - 92400 Courbevoie
Atos Origin B.V.	100	IG	100	Groenewoudseweg 1 - 5621 BA Eindhoven - Pays-Bas
Atos Origin International NV	100	IG	100	Rue Abbé Cuypers 3 Priester Cuypersstraat - 1040 Bruxelles
Atos International Competencies and Alliances (ICA)	100	IG	100	Rue Abbé Cuypers 3 Priester Cuypersstraat - 1040 Bruxelles
Saint Louis RE	100	IG	100	74, rue de Merl - L2146 Luxembourg
Atos Origin International SAS	100	IG	100	18, avenue d'Alsace - 92400 Courbevoie
FRANCE				
Arema SAS	95	IG	95	18, avenue d'Alsace - 92400 Courbevoie
Atos Worldline SAS	100	IG	100	18, avenue d'Alsace - 92400 Courbevoie
Atos Origin Integration SAS	100	IG	100	18, avenue d'Alsace - 92400 Courbevoie
Diamis SA	60	IG	60	6/8, boulevard Haussman - 75009 Paris
Mantis SA	100	IG	100	24, rue des Jeûneurs - 75002 Paris
Atos Origin Infogérance SAS	100	IG	100	18, avenue d'Alsace - 92400 Courbevoie
Atos Télépilotage Informatique SA	51	IG	51	18, avenue d'Alsace - 92400 Courbevoie
Atos Consulting SAS	100	IG	100	18, avenue d'Alsace - 92400 Courbevoie
Atos Origin A2B SAS	100	IG	100	18, avenue d'Alsace - 92400 Courbevoie
Atos Origin Formation SAS	100	IG	100	7/13, rue de Bucarest - 75008 Paris
ROYAUME-UNI				
Atos Consulting Limited	100	IG	100	4, Triton square, regent's place - Londres NW 1 3HG- Royaume-Uni
Atos Origin IT Services UK Ltd	100	IG	100	4, Triton square, regent's place - Londres NW 1 3HG- Royaume-Uni
PAYS-BAS				
Atos Origin IT Services Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Origin IT Systems Management Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Origin Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Origin Telco Services B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Origin Banking Services B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Consulting NV	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
E.M.E.A. (EUROPE - MOYEN-ORIENT - AFRIQUE)				
Autriche				
Atos Origin Information Technology GmbH	100	IG	100	Technologiestraße 8/Genbaude D - 1120 Vienna - Autriche
Belgique				
Atos Origin Belgium SA	100	IG	100	Da Vincilaan 5 - 1930 Zaventem
Atos Worldline NV	100	IG	100	Chaussée de Haecht 1442 - B-1130 Bruxelles
Allemagne				
Atos Worldline GmbH	100	IG	100	Hahnstraße 25 - 60528 Francfort - Allemagne
Atos Origin GmbH	100	IG	100	Theodor Althoffstraße 47 - 45133 Essen
Atos Worldline Processing GmbH	58.4	IG	58.4	Hahnstraße 25 - 60528 Frankfurt - Allemagne
Grèce				
Atos Origin Hellas Information Technology Services SA	100	IG	100	Kifissias 18 - 15125 Maroussi - Athènes
Luxembourg				
Atos Origin Luxembourg PSF S.A.	100	IG	100	2, rue Nicolas Bové - L1253 Luxembourg
Maroc				
Atos Origin	100	IG	100	Avenue Annakhil, Espace High-Tech, hall B, 5th floor, Hayryad Rabat
Pologne				
Atos Origin IT Services SP ZOO	100	IG	100	Ul. Domaniewska 41 (Taurus Building) - 02-672 Warszawa - Pologne
Afrique du Sud				
Atos Origin (PTY) Ltd	100	IG	100	204 Rivonia Road, Sandton private bag X 136 - Bryanston 2021
Espagne				
Mundivia SA	85	IG	85	Calle Real Consulado, s/n Polígono Industrial Candina - Santander 39011 - Espagne
Tempos 21, Innovación en Aplicaciones Móviles, SA	97,25	IG	100	Avda. Diagonal, 210-218 - Barcelona 08018 - Espagne
Atos Origin Consulting Canarias, SA	100	IG	100	Paseo Tomás Morales, 85 1° - Las Palmas de Gran Canaria 35004 - Espagne
Centro de Tecnologias Informáticas, SA	80	IG	80	Paseo de la Condesa de Sagasta, 6 Oficina 1 - León 24001 - Espagne
Infoservicios SA	75	IG	75	Albarracin 25 - Madrid 28037 - Espagne
Atos Origin, Sociedad Anonima Espanola	100	IG	100	Albarracin 25 - Madrid 28037 - Espagne
Suisse				
Atos Origin AG	100	IG	100	Industriestraße 19 - 8304 Wallisellen (Zurich)
Turquie				
Atos Origin Bilisim Danismanlik ve Musteri Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A/S	100	IG	100	Istanbul Sisli ITU Ari Teknokent 2 Maslak Mah. Buyukdere Cad. A Blok Kat: 4 daire: 4

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
ASIE-PACIFIQUE				
Chine				
Atos Covics Business Solutions Ltd	100	IG	100	No. 1 Building, No. 99, Qinjiang Rd-Shanghai-Chine
Atos Origin Information Technology (China) Co. Ltd	100	IG	100	502 -505 Lido Commercial Bulding, Lido Place, Jichang Road-Chaoyang District- Beijing
Atos Origin (Hong Kong) Ltd	100	IG	100	Units 3B & 05-10, 18/F., Exchange Tower, 33 Wang Chiu Road, Kowloon Bay-Kowloon-Hong Kong
Inde				
Atos Origin India Private Limited	100	IG	100	Unit 126/127, SDF IV, SEEPZ - Andheri (East) - 400 096 Bombay
Atos Origin IT Services Private Ltd	100	IG	100	C-63, 6th Floor, Himalaya House, 23 Kasturba Gandhi Marg, New Delhi - 110 001
Japon				
Atos Origin KK	100	IG	100	20 F, Shinjuku ParkTower - Nishi Shinjuku 3 - 7 -1 - Shinjuku - ku - Tokyo - Japon
Malaisie				
Atos Origin (Malaysia) SDN BHD	100	IG	100	16-A (1st Floor), Jalan Tun Sambanthan 3, Brickfields, 50470 Kuala Lumpur, Malaisie
Singapour				
Atos Origin (Asia Pacific) Pte Ltd	100	IG	100	620A Lorong 1 Toa Payoh, TP4 Level 5-Singapour 319762
Taiwan				
Atos Origin (Taiwan) Ltd	100	IG	100	5F, No.100, Sec.3, Min Sheng E. Road, Taipei 105-Taiwan-R.O.C.
AMÉRIQUES				
Argentine				
Atos Origin Argentina SA	100	IG	100	Nicolás de Vedia 3892, PB - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - C 1430DAL - Argentine
Brésil				
Atos Origin Brasil Ltda	100	IG	100	Avenida Maria Coelho Aguiar, n° 215 - 5° andar - Bloco E – Jardim São Luís - São Paulo SP CEP 05805-904
Atos Origin Serviços de Tecnologia da Informação do Brasil Ltda	100	IG	100	Avenida Maria Coelho Aguiar N° 215 - 7° andar -Bloco E – Bairro Jardim São Luis - Sao Paulo -SP - CEP 05805-904
États-Unis d'Amérique				
Atos Origin Inc	100	IG	100	5599 San Felipe, Suite 300 Houston - Texas 77056 - 2724 - États-Unis

La liste complète des entités du Groupe Atos Origin est disponible sur notre site www.atosorigin.com

Note 28 Honoraires des Commissaires aux Comptes

	Total			Deloitte			Grant Thornton		
	2009		2008	2009		2008	2009		2008
(en milliers d'euros et %)	Montant	%	Montant	Montant	%	Montant	Montant	%	Montant
Audit									
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 214,0	94 %	5 189,9	3 042,2	94 %	3 014,2	2 171,8	96 %	2 175,7
Société mère	*1 697,0*	*31 %*	*1 602,9*	*1 098,6*	*34 %*	*1 005,7*	*598,4*	*26 %*	*597,2*
Filiales	*3 517,0*	*64 %*	*3 587,0*	*1 943,6*	*60 %*	*2 008,5*	*1 573,4*	*69 %*	*1 578,5*
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commmissaire aux comptes	284,2	5 %	1 135,2	184,5	6 %	1 110,0	99,7	4 %	25,2
Société mère	*152,0*	*3 %*	*736,7*	*75,0*	*2 %*	*736,7*	*77,0*	*3 %*	-
Filiales	*132,2*	*2 %*	*398,5*	*109,5*	*3 %*	*373,3*	*22,7*	*1 %*	*25,2*
Sous-total Audit	**5 498,2**	**100 %**	**6 325,1**	**3 226,7**	**99 %**	**4 124,2**	**2 271,5**	**100 %**	**2 200,9**
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement									
Juridique, fiscal et social	22,0	0 %	-	22,0	1 %	-	-	-	-
Autres [1]	-	-	218,0	-	-	218,0	-	-	-
Sous-total Autres	**22,0**	**0 %**	**218,0**	**22,0**	**1 %**	**218,0**	**-**	**-**	**-**
TOTAL	**5 520,2**	**100 %**	**6 543,1**	**3 248,7**	**100 %**	**4 342,2**	**2 271,5**	**100 %**	**2 200,9**

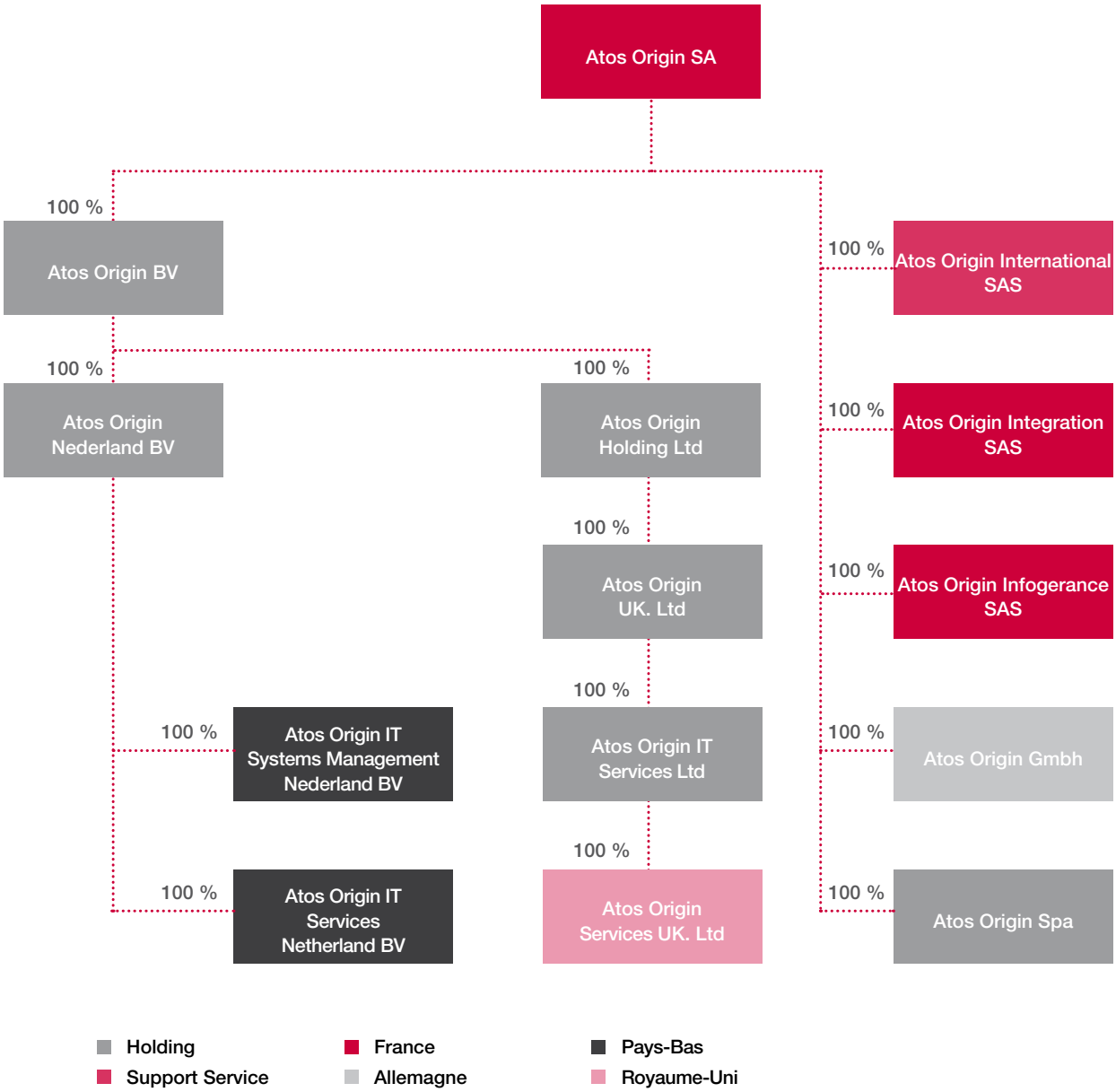
(1) Les autres prestations incluent des missions de SAS70.

22.4 Comptes sociaux de la sociéte mère

22.4.1 Organigramme simplifié

Au 31 décembre 2009, le capital du Groupe s'élevait à 69,7 millions d'euros, divisé en 69 720 462 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Les actions du Groupe Atos Origin sont cotées au Marché Eurolist de Paris (France) sous le code 5173 ISIN FR0000051732. Les actions sont cotées à Paris depuis 1995. Elles ne font pas l'objet de cotation sur une autre place et Atos Origin SA est la seule société cotée du Groupe.



22.4.2 États financiers

Bilan

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2009	31 décembre 2008
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	Note 1	99 389	72 544
Immobilisations corporelles	Note 2	320	426
Titres de participation	Note 3	2 322 012	2 252 346
Autres immobilisations financières	Note 3	380 023	233 267
Total actif immobilisé		**2 801 744**	**2 558 583**
Clients et comptes rattachés	Note 4	4 119	3 714
Autres créances	Note 4	325 873	130 107
Trésorerie et équivalent de trésorerie	Note 5	298 269	256 179
Total actif circulant		**628 261**	**390 000**
Comptes de régularisation	Note 6	4 783	2 133
TOTAL DE L'ACTIF		**3 434 788**	**2 950 716**

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2009	31 décembre 2008
PASSIF			
Capital social		69 720	69 717
Prime d'émission et de fusion		1 409 936	1 409 861
Réserve légale		6 972	6 971
Autres réserves et report à nouveau		157 209	118 565
Résultat de l'exercice		128 712	38 301
Capitaux propres	Note 7	**1 772 549**	**1 643 415**
Provisions pour risques et charges	Note 8	**22 327**	**39 379**
Dettes financières	Note 9	849 731	679 590
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 10	8 653	17 620
Autres dettes	Note 10	781 010	570 712
Total des dettes		**1 639 394**	**1 267 922**
Comptes de régularisation		518	-
TOTAL DU PASSIF		**3 434 788**	**2 950 716**

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Chiffre d'affaires	Note 11	**42 357**	**44 755**
Autres produits		10	7 376
Produits d'exploitation		**42 367**	**52 131**
Achats consommés		- 11 190	- 19 586
Impôts et taxes		- 219	- 212
Dotations aux amortissements et aux provisions		- 1 093	- 11 157
Autres charges	Note 12	- 19 773	- 16 317
Charges d'exploitation		**- 32 275**	**- 47 272**
Résultat d'exploitation		**10 092**	**4 859**
Résultat financier	Note 13	108 578	14 627
Résultat courant		**118 670**	**19 486**
Résultat exceptionnel	Note 14	- 1 189	6 822
Impôt sur le résultat	Note 15	11 231	11 993
RÉSULTAT NET		**128 712**	**38 301**

22.4.3 Annexes aux états financiers de la société mère

Activité d'Atos Origin SA

Atos Origin SA a pour principales activités :
- la gestion de la marque Atos Origin ;
- la détention des participations du Groupe ;
- la centralisation des activités de financement.

Le chiffre d'affaires est constitué des redevances de marque reçues des filiales du Groupe.

La société Atos Origin SA est la holding du Groupe Atos Origin, dont elle est la société mère, et à ce titre établit des comptes consolidés.

Faits caractéristiques de l'exercice

Changement de Statut

Le 10 février 2009, les actionnaires ont approuvé les nouveaux statuts de la Société. La structure de gouvernance de la Société a ainsi été modifiée de Directoire et Conseil de Surveillance à Conseil d'Administration.

Émission d'un emprunt obligataire (OCEANE)

Afin de permettre de répondre aux besoins généraux de financement de la Société et de son Groupe (y compris le financement d'opérations de croissance externe), de diversifier ses sources de financement et d'allonger la maturité de sa dette, dont les premières échéances significatives interviendront en mai 2011, la Société a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire composé d'obligations convertibles en actions nouvelles ou existants (OCEANE) pour un montant de 250 millions d'euros le 29 octobre 2009. La valeur nominale unitaire des obligations a été fixée à 46,17 euros, faisant apparaître une prime de 38 % par rapport au cours de référence de l'action Atos Origin. Elles porteront intérêt à un taux annuel de 2,5 % et seront remboursées au pair, soit 46,17 euros par obligation, le 1er janvier 2016.

Perte de valeur et provision sur titres de participation

Une dépréciation sur titres a été comptabilisée sur diverses entités françaises pour 27,2 millions d'euros et pour 1,3 million d'euros sur l'entité brésilienne.

Une reprise de dépréciation sur le fonds de commerce des activités françaises a eu lieu pour un montant net de 27,3 millions d'euros.

Règles et méthodes comptables

Les comptes de l'exercice 2009 ont été arrêtés dans le respect des principes comptables généraux arrêtés en France (règlement CRC 99-03) et notamment des éléments suivants :
- prudence ;
- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique. Les comptes annuels sont établis et présentés en milliers d'euros.

Notes sur le bilan actif

Note 1 Immobilisations incorporelles

Tableau de valeur nette des immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31 décembre 2008	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2009
Immobilisations incorporelles brutes	**183 539**	**-**	**-**	**183 539**
Amortissement des immobilisations incorporelles	- 7 365	- 513		- 7 878
Dépréciation des immobilisations incorporelles	- 103 630	- 1 883	29 241	- 76 272
Total des amortissements et dépréciations	**- 110 995**	**- 2 396**	**29 241**	**- 84 150**
Dont :				
- exploitation		*- 20*	-	
- financier		*- 1 883*	*29 241*	
- exceptionnel		*- 493*	-	
VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**72 544**	**- 2 396**	**29 241**	**99 389**

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées d'un mali de fusion résultant de la transmission universelle de patrimoine d'Atos Investissement 6 à Atos Origin SA.
La société ayant appliqué le Règlement CRC 2004-01 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées, elle a constaté un mali technique de 173,6 millions d'euros sur l'exercice 2004, inscrit à un compte d'immobilisations incorporelles.
De manière extracomptable, ce mali technique a été affecté aux différents actifs apportés pour permettre un suivi dans le temps de sa valeur et est ventilé par pays comme suit :

- France 40,8 millions d'euros ;
- Espagne 63,2 millions d'euros ;
- Suède 69,6 millions d'euros.

Ce mali n'est pas amorti mais fait l'objet d'un test de dépréciation périodique.

Le test de dépréciation périodique de ces immobilisations incorporelles est effectué en comparant pour chaque filiale détenue par la société, d'une part la somme du mali de fusion relatif à cette filiale (si existant) et de la valeur brute des titres de participation à, d'autre part, la valeur d'entreprise.

Cette valeur d'entreprise est déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie basées sur les données budgétaires approuvées par la direction et couvrant une période de trois ans.

Cet exercice de dépréciation a conduit à reprendre la dotation de 29,2 millions d'euros constituée en 2008 sur Atos Origin Integration SAS et à doter le mali relatif à la société Atos Consulting France pour 1,9 million d'euros.

Les autres malis de fusion, soit 9,7 millions d'euros en valeur brute sont amortis sur une durée maximale de 20 ans.

Note 2 Immobilisations corporelles

Tableau de valeur nette des immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31 décembre 2008	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2009
Immobilisations corporelles brutes	2 690	-	- 6	2 684
Amortissement des immobilisations corporelles	- 2 264	- 106	6	- 2 364
Dont :				
- exploitation		*- 106*	*6*	
VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**426**	**- 106**	**-**	**320**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition à l'exclusion de toute charge financière. Elles sont composées principalement d'un terrain et de constructions pour une valeur brute de 1,7 millions d'euros et d'agencements pour un montant de 1,0 million d'euros.

Les modes d'amortissements principalement utilisés sont le mode linéaire et sont pratiqués en fonction des durées normales d'utilisation suivantes :

Constructions	20 ans	Linéaire
Agencements et installations	de 5 à 10 ans	Linéaire

Note 3 Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation et des autres titres immobilisés figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition.

La valeur d'inventaire des titres correspond à la valeur d'usage pour l'entreprise, déterminée de la manière suivante :

- pour les filiales opérationnelles : la valeur d'usage est déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie basées sur les données budgétaires approuvées par la direction et couvrant une période de trois ans.
- pour les sociétés holding : la valeur d'utilité est déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette ré-estimée et des perspectives de rentabilité.

Une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure au coût d'acquisition.

1 293 actions Atos Origin détenues par la société elle-même et ne faisant pas l'objet d'un contrat de liquidité, sont inscrites en titres immobilisés. Ce traitement comptable résulte de l'intention attribuée à leur détention. En effet, ces titres sont détenus, ni à but de régulation de cours, ni dans le cadre d'attributions d'actions gratuites ou de stock-options. Leur valeur d'inventaire correspond à la moyenne pondérée des cours de bourse de l'action Atos Origin du mois de clôture, soit 30,89 euros au 31 décembre 2009.

Tableau d'évolution des immobilisations financières brutes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2008	Augmentation	Diminution	31 décembre 2009
Titres de participation Groupe	2 369 082	98 101	- 52	2 467 131
Titres de participation hors Groupe	139	-	-	139
Actions propres	92	-	-	92
Autres titres immobilisés	85	-	-	85
Total titres de participation	**2 369 398**	**98 101**	**- 52**	**2 467 447**
Prêts et intérêts courus	139 267	39 795	- 48 149	130 913
Autres	94 000	249 110	- 94 000	249 110
Total autres immobilisations financières	**233 267**	**288 905**	**- 142 149**	**380 023**
TOTAL	**2 602 665**	**387 006**	**- 142 201**	**2 847 470**

Les acquisitions de titres correspondent essentiellement à des augmentations de capital de plusieurs filiales :

- Atos Origin GMBH pour 50,0 millions d'euros ;
- Atos Origin International pour 28,5 millions d'euros ;
- Atos Origin ITS do Brazil pour 12,5 millions d'euros ;
- Atos Investissement 10 pour 6,1 millions d'euros.

Les remboursements de prêts concernent :

- Atos Investissement 10 pour 6,1 millions d'euros ;
- Atos Origin Pty (Afrique du Sud) pour 2,3 millions d'euros.

Le poste"Autres immobilisations financières" correspond au dépôt versé au titre du programme de titrisation de créances commerciales.

Tableau de variation des dépréciations sur immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31 décembre 2008	Dotations	Reprises	31 décembre 2009
Titres de participation Groupe	- 116 785	- 28 455	54	- 145 186
Titres de participation hors Groupe	- 112	-	-	- 112
Actions propres	- 70	-	18	- 52
Autres titres immobilisés	- 85	-	-	- 85
TOTAL	**- 117 052**	**- 28 455**	**72**	**- 145 435**
Dont:				
- financier		*- 28 455*	*72*	

Les dotations de la période portent sur :

- l'entité française Atos Origin International SAS pour 22,4 millions d'euros ;
- Atos Participation 2 pour 3,2 millions d'euros ;
- Atos Consulting pour 1,6 million d'euros ;
- Atos ITS do Brazil pour 1,3 million d'euros.

Tableau de valeur nette des immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31 décembre 2009		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Titres de participation Groupe	2 467 131	- 145 186	2 321 945
Titres de participation hors Groupe	139	- 112	27
Actions propres	92	- 52	40
Autres titres immobilisés	85	- 85	-
Prêts et intérêts courus	130 913	-	130 913
Autres	249 110	-	249 110
TOTAL	**2 847 470**	**- 145 435**	**2 702 035**

Tableau de ventilation des prêts et autres immobilisations financières par échéance

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2009	À moins de 1 an	À plus de 1 an
Prêts et intérêts courus	130 913	130 913	-
Autres	249 110	249 110	-
TOTAL	**380 023**	**380 023**	**-**

Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2009	Valeur nette au 31 décembre 2009	% de titres détenus	Capital/prime d'émission et d'apport
I – Informations détaillées				
Filiales (50 % au moins de capital détenu)				
France				
Atos Worldline	110 015	110 015	100 %	98 974
Atos Investissement 5	618 681	618 681	100 %	618 681
Atos Origin Infogérance	101 776	101 776	92 %	31 143
Atos Origin Formation	2	2	100 %	437
Atos Origin Intégration	59 906	59 906	92 %	44 919
Atos Consulting	16 139	14 568	100 %	7 131
Atos Origin Participation 2	30 616	27 371	100 %	15 552
Atos Origin International	30 878	6 126	100 %	16 003
Atos Investissement 10	11 140	11 140	100 %	7 451
Atos Origin Management France	40	0	100 %	40
Atos Investissement 12	40	40	100 %	40
Atos Investissement 18	37	37	100 %	37
Atos Meda	40	0	100 %	40
Italie				
Atos Multimédia	68	68	100 %	52
Atos SPA	57 183	0	100 %	100
Benelux				
St Louis RE	2 139	2 139	100 %	2 140
Espagne				
Atos Origin SAE	53 389	53 389	100 %	41 261
GTI	751	751	100 %	60
Allemagne				
Atos Origin GMBH	160 750	160 750	100 %	161 926
Sema GMBH	50 637	0	100 %	50 993
Pays-Bas				
Atos Origin BV	1 139 608	1 139 608	100 %	995 761
Brésil				
Atos IT Servicios do Brazil LTDA	23 285	15 578	55 %	37 980
II – Informations globales				
Autres participations	150	26	-	-
TOTAL	**2 467 270**	**2 321 971**	**-**	**-**

	Réserves et report à nouveau	Prêts et avances consentis par Atos Origin et non remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires au 31 décembre 2009	Bénéfice net statutaire au 31 décembre 2009	Dividendes encaissés par Atos Origin au cours de l'exercice
	8 009	-	20 950	359 356	18 271	24 500
	2 309	-	-	-	81 394	
	84	-	79 163	537 485	- 3 093	85 088
	51	-		12 328	975	687
	8 084	-	0	680 118	- 29 354	
	- 4 135	-	-	44 522	- 3 303	
	1 745	-	-	-	747	
	223	-	87 387	118 011	- 10 100	-
	-	-	-	-	- 108	-
	- 940	-	-	34 155	- 766	-
	- 3	-	-	-	- 2	-
	0	-	-	0	0	-
	- 2 004	-	-	7 668	- 4 693	-
	119	-	-	-	-	-
	460	-	-	2 315	- 673	-
	-	-	26 328	-	-	-
	5 715	-	45 000	304 359	349	2 000
	335	-	-	594	62	
	120	-	199 015	498 495	- 71 440	
	- 52 902	-	-	12	- 104	
	- 527 685	127 979	-	6 655	11 020	
	- 23 610	-	4 001	46 382	- 4 029	-
	-	-	-	-	-	-
	-	**127 979**	**461 844**	**2 652 455**	**- 14 847**	**112 275**

Note 4 Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une dépréciation pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

Les créances et comptes rattachés en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de leur actualisation à ce dernier cours est portée au bilan en "écart de conversion".

Tableau des créances

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2009	Dépréciation	Valeur nette au 31 décembre 2009	Valeur nette au 31 décembre 2008
Clients	3 508	- 967	2 541	2 843
Clients douteux	289	- 245	44	44
Factures à établir	1 534	-	1 534	826
État, impôt société	326	-	326	8 736
TVA déductible	3 743	-	3 743	4 501
Comptes courants sociétés Groupe	321 013	-	321 013	115 305
Autres débiteurs	993	- 202	791	1 565
TOTAL	**331 406**	**- 1 414**	**329 992**	**133 821**
Dont :				
- exploitation		*- 1 414*		

Tableau de ventilation des clients, comptes rattachés et autres créances par échéance

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2009	À moins de 1 an	À plus de 1 an
Clients	3 508	3 508	-
Clients douteux	289	289	-
Factures à établir	1 534	1 534	-
État, impôt société	326	326	-
TVA déductible	3 743	3 743	-
Comptes courants sociétés Groupe	321 013	321 013	-
Autres débiteurs	993	993	-
TOTAL	**331 406**	**331 406**	**-**

Tableau des produits à recevoir

(en milliers d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		
Autres immobilisations financières	497	898
Créances clients	1 534	826
Autres créances	278	202
Banques et établissements financiers	35	166
TOTAL	**2 344**	**2 093**

Note 5 Trésorerie et équivalent de trésorerie

▪ Tableau de la trésorerie et équivalent de trésorerie

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2009	Dépréciation	Valeur nette au 31 décembre 2009	Valeur nette au 31 décembre 2008
Actions propres – contrat de liquidité	2 412	-	2 412	4 698
Fonds commun de placement	5 610	-	5 610	23
Actions propres	5 478	- 2 443	3 035	365
Actions destinées à être attribuées /plan	17 291	-	17 291	29 537
Valeurs à l'encaissement	230 027	-	230 027	153
Disponibilités	39 894	-	39 894	221 403
TOTAL	**300 712**	**- 2 443**	**298 269**	**256 179**
Dont :				
- financier		*- 2 443*		

Les 80 000 titres acquis dans le cadre du contrat de liquidité sont enregistrés en valeurs mobilières de placement ainsi que les 570 859 actions propres acquises dans le cadre des plans d'intéressement 2007 et 2008 du "Long-Term Incentive Plan" dit "LTI" et "Management Investment Plan" dit "MIP".

Les dépréciations d'actions propres ont été calculées d'après le cours moyen pondéré de décembre 2009, soit 30,89 euros par action.

Les 436 554 actions destinées à être attribuées sur les plans MIP et LTI ont été évaluées à la valeur d'achat pour celles acquises en 2008, et à la valeur nette comptable au 31 décembre 2007 pour les autres, suite aux changements de méthodes intervenus en 2008 :

- Application de l'avis 2008-17 du CNC ;
- Application du règlement 08-15, art 6 du CRC ;
- Application de la recommandation du CNC n° 2009-R-01 du 5 février 2009.

Note 6 Comptes de régularisation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Charges constatées d'avance	110	460
Charges à répartir	4 673	1 495
Écart de conversion actif	-	179
TOTAL	**4 783**	**2 133**

Les charges à répartir comprennent exclusivement des frais d'émission d'emprunt étalés linéairement sur la durée de vie de l'emprunt. L'augmentation significative sur l'exercice correspond aux frais liés à l'émission de l'emprunt obligataire pour 3,8 millions d'euros.

Notes sur le bilan passif

Note 7 Capitaux propres

▪ Capital social

	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Nombre de titres	69 720 462	69 717 453
Valeur nominale (en euros)	1	1
CAPITAL SOCIAL (EN MILLIERS D'EUROS)	**69 720**	**69 717**

Tableau de répartition du capital sur les trois derniers exercices

	31 décembre 2009		31 décembre 2008		31 décembre 2007	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
Centaurus	1 332 140	1,9 %	3 492 119	5,0 %	7 110 506	10,3 %
Pardus	7 000 004	10,0 %	7 000 004	10,0 %	6 700 000	9,7 %
PAI Partners	15 765 838	22,6 %	15 765 838	22,6 %	-	-
Directoire	-	-	33 785	0,1 %	43 809	0,1 %
Conseil de Surveillance	-	-	10 721	0,0 %	2 040	0,0 %
Conseil d'Administration	14 938	0,1 %	-	-	-	-
Total Dirigeants	**14 938**	**0,1 %**	**44 506**	**0,1 %**	**45 849**	**0,1 %**
Salariés	2 279 112	3,3 %	2 119 700	3,0 %	2 164 319	3,1 %
Auto-contrôle	652 152	0,9 %	1 111 293	1,6 %	705 293	1,0 %
Public	42 676 278	61,2 %	40 183 993	57,6 %	52 984 187	75,8 %
TOTAL	**69 720 462**	**100,0 %**	**69 717 453**	**100,0 %**	**69 710 154**	**100,0 %**
Titres nominatifs	1 629 770	2,3 %	1 703 175	2,4 %	1 664 916	2,4 %
Titres au porteur	68 090 692	97,7 %	68 014 278	97,6 %	68 045 238	97,6 %
TOTAL	**69 720 462**	**100,0 %**	**69 717 453**	**100,0 %**	**69 710 154**	**100,0 %**

En janvier 2010, le fonds Fidelity Management Research (FMR) a informé la société du franchissement du seuil de 5 % en portant sa participation à hauteur de 5,02 % des actions.

La détention des actions du Groupe par les employés correspond aux Fonds Communs de Placement et Plans d'Epargne Entreprise.

La 6e résolution de l'Assemblée Générale Annuelle du 26 mai 2009 a renouvelé l'autorisation de rachat par la société de ses propres actions. Ces rachats ne peuvent porter sur plus de 10 % du capital social. Au 31 décembre 2009, le nombre d'actions propres détenues par la société s'élève à 652 152 actions.

Le flottant disponible du Groupe est proche de 100 % à ce jour, et aucun actionnaire ne détient plus de 5 % du capital émis de la Société depuis trois ans (selon la définition Euronext).

	31 décembre 2009			31 décembre 2008		
	Actions	% capital	% droit de vote	Actions	% capital	% droit de vote
Auto-contrôle	652 152	0,9 %	-	1 111 293	1,6 %	-
Public	69 068 310	99,1 %	100,0 %	68 606 160	98,4 %	100,0 %
TOTAL	**69 720 462**	**100,0 %**	**100,0 %**	**69 717 453**	**100,0 %**	**100,0 %**

Le 6 janvier 2009, Pardus et Centaurus ont déclaré que l'action de concert qu'ils avaient engagé avait pris fin.

Tableau d'évolution des capitaux propres

(en milliers d'euros)	31 décembre 2008	Dividendes	Affectation du résultat	Augmentation de capital	Résultat 2009	31 décembre 2009
Capital social	69 717	-	-	3	-	69 720
Prime d'émission et de fusion	1 409 861	-	-	75	-	1 409 936
Réserve légale	6 971	-	-	-	-	6 972
Autres réserves	25 511	-	-	-	-	25 511
Report à nouveau	93 054	343	38 301	-	-	131 698
Résultat de l'exercice	38 301	-	- 38 301	-	128 712	128 712
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**1 643 415**	**343**	**0**	**78**	**128 712**	**1 772 549**

Tableau de variation potentielle future de capital

Le capital social de la Société, composé de 69 720 462 actions émises, pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 22,6 % par la création de 15 725 547 actions nouvelles, par l'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés et la conversion en actions nouvelles de l'OCEANE.

Sur le total de 10 310 776 options de souscription d'actions, 3 876 101 est un prix d'exercice supérieur à 50,0 euros. options ont.

(en nombre)	31 décembre 2009	31 décembre 2008	Variation	31 décembre 2009 % dilution
Nombre d'actions	**69 720 462**	**69 717 453**	**3 009**	
Obligations convertibles	5 414 771	-	5 414 771	
Option de souscription d'actions	10 310 776	7 153 540	3 157 236	12,1 %
TOTAL DU CAPITAL POTENTIEL	**85 446 009**	**76 870 993**	**8 575 016**	

L'exercice de la totalité des options de souscription d'actions ainsi que la conversion de la totalité des obligations liées à OCEANE auraient pour effet d'augmenter le capital social de 15,7 millions d'euros.

Tableau d'attribution des options

Date d'Assemblée	Date du Directoire ou du Conseil d'Administration	Nombre d'options consenties	Dont aux membres du Conseil d'Administration	Dix plus fortes attributions	Nombre d'options exercées	Nombre options annulées
30/06/97	01/03/00	1 500	-	-	-	-
30/06/97	03/04/00	300	-	-	-	300
30/06/97	01/06/00	4 500	-	-	-	-
30/06/97	03/07/00	10 000	-	-	-	-
30/06/97	01/09/00	2 500	-	-	-	-
30/06/97	02/10/00	500	-	-	-	-
31/10/00	18/12/00	514 100	-	12 000	-	129 575
31/10/00	18/12/00	428 650	-	22 800	-	61 200
31/10/00	15/01/01	5 000	-	-	-	-
31/10/00	15/01/01	500	-	-	-	-
31/10/00	23/04/01	4 000	-	-	-	3 000
31/10/00	23/04/01	3 200	-	-	-	-
31/10/00	18/09/01	2 200	-	-	-	-
31/10/00	08/10/01	1 800	-	-	-	800
31/10/00	11/12/01	5 000	-	-	-	-
31/10/00	12/12/01	410 350	-	33 000	-	84 700
31/10/00	12/12/01	236 400	-	8 500	-	13 950
31/10/00	14/01/02	2 500	-	-	-	500
31/10/00	14/01/02	1 000	-	-	-	500
31/10/00	16/04/02	1 350	-	-	-	1 100
31/10/00	16/04/02	1 000	-	-	-	-
31/10/00	20/06/02	11 101	-	6 943	-	2 806
31/10/00	20/06/02	6 000	-	-	-	6 000
31/10/00	20/06/02	12 574	-	331	-	2 128
31/10/00	01/07/02	45 000	-	-	-	-
31/10/00	01/07/02	20 000	-	-	-	-
31/10/00	09/07/02	5 000	-	-	-	5 000
31/10/00	16/08/02	184 606	-	24 650	46 730	87 228
31/10/00	02/10/02	2 000	-	-	500	500
31/10/00	15/10/02	3 000	-	-	-	-
31/10/00	15/10/02	100	-	-	-	-
31/10/00	27/03/03	616 410	-	25 300	355 429	56 662
31/10/00	27/03/03	348 902	-	10 564	110 496	13 826
31/10/00	16/06/03	2 000	-	-	-	2 000
31/10/00	08/07/03	500	-	-	-	-
31/10/00	01/10/03	1 500	-	-	-	1 000
31/10/00	01/10/03	762	-	-	-	-
31/10/00	09/02/04	1 172 125	-	117 000	51 675	63 175
22/01/04	09/02/04	414 750	-	52 000	-	13 425
04/06/04	10/01/05	805 450	-	52 500	500	116 367
04/06/04	10/01/05	347 250	-	41 500	200	23 905
04/06/04	28/04/05	750	-	-	-	500
04/06/04	28/04/05	6 750	-	-	-	1 333
04/06/04	26/10/05	5 200	-	-	-	1 999
04/06/04	12/12/05	20 000	-	-	-	-
04/06/04	12/12/05	15 000	-	-	-	6 666
04/06/04	29/03/06	810 130	-	50 000	-	151 050
04/06/04	29/03/06	337 860	-	44 500	-	35 440
04/06/04	01/12/06	50 000	-	-	-	-
04/06/04	19/12/06	16 150	-	-	-	4 113
04/06/04	19/12/06	3 000	-	-	-	166
23/05/07	09/10/07	20 000	-	-	-	-
23/05/07	09/10/07	5 000	-	-	-	-
23/05/07	10/03/08	190 000	-	-	-	140 000
23/05/07	22/07/08	5 000	-	-	-	-
23/05/07	22/07/08	2 500	-	-	-	-
23/05/07	23/12/08	459 348	233 334	182 672	-	-
23/05/07	23/12/08	459 326	233 333	182 664	-	-
23/05/07	23/12/08	459 326	233 333	182 664	-	-
23/05/07	26/03/09	611 714	-	333 340	-	6 668
23/05/07	26/03/09	611 643	-	333 330	-	6 666
23/05/07	26/03/09	611 643	-	333 330	-	6 666
26/05/09	03/07/09	481 414	-	108 338	-	34 354
26/05/09	03/07/09	481 108	-	108 332	-	34 325
26/05/09	03/07/09	480 978	-	108 330	-	34 321
26/05/09	04/09/09	86 347	-	75 840	-	2 668
26/05/09	04/09/09	86 334	-	75 830	-	2 668
26/05/09	04/09/09	86 319	-	75 830	-	2 664
TOTAL DES OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2009		**12 038 220**	**700 000**	**2 602 088**	**565 530**	**1 161 914**

Situation au 31/12/09	Dont aux membres du Conseil d'Administration	Nombre de bénéficiaires	Date de début de la période d'exercice	Date de fin de la période d'exercice	Prix d'exercice en euros	Trésorerie (en millions d'euros)
1 500	-	2	01/03/05	01/03/10	159,94	0,2
-	-	1	03/04/05	03/04/10	153,82	-
4 500	-	5	01/06/04	01/06/10	110,15	0,5
10 000	-	1	03/07/04	03/07/10	106,67	1,1
2 500	-	2	01/09/04	01/09/10	109,50	0,3
500	-	1	02/10/04	02/10/10	112,97	0,1
384 525	-	385	18/12/03	18/12/10	78,27	30,1
367 450	-	479	18/12/04	18/12/10	78,27	28,8
5 000	-	2	15/01/04	15/01/11	76,23	0,4
500	-	1	15/01/05	15/01/11	76,23	-
1 000	-	3	23/04/04	23/04/11	84,33	0,1
3 200	-	3	23/04/05	23/04/11	84,33	0,3
2 200	-	1	18/09/05	18/09/11	80,71	0,2
1 000	-	3	08/10/04	08/10/11	74,06	0,1
5 000	-	1	11/12/04	11/12/11	79,36	0,4
325 650	-	774	12/12/04	12/12/11	79,04	25,7
222 450	-	522	12/12/05	12/12/11	79,04	17,6
2 000	-	2	14/01/05	14/01/12	75,17	0,2
500	-	2	14/01/06	14/01/12	75,17	-
250	-	3	16/04/05	16/04/12	87,51	-
1 000	-	1	16/04/06	16/04/12	87,51	0,1
8 295	-	815	20/06/05	20/06/12	63,06	0,5
-	-	4	20/06/05	20/06/12	63,06	-
10 446	-	1 536	20/06/06	20/06/12	63,06	0,7
45 000	-	4	01/07/05	01/07/12	62,32	2,8
20 000	-	2	01/07/06	01/07/12	62,32	1,2
-	-	3	09/07/06	09/07/12	61,49	-
50 648	-	146	16/08/05	16/08/12	41,52	2,1
1 000	-	4	02/10/05	02/10/12	41,52	-
3 000	-	1	15/10/05	15/10/12	26,02	0,1
100	-	1	15/10/06	15/10/12	26,02	-
204 319	-	1 447	01/01/05	27/03/13	25,92	5,3
224 580	-	3 444	27/03/07	27/03/13	25,92	5,8
-	-	2	16/06/07	16/06/13	30,88	-
500	-	1	08/07/06	08/07/13	31,81	-
500	-	2	01/10/06	01/10/13	49,87	-
762	-	1	01/10/07	01/10/13	49,87	-
1 057 275	-	1 220	01/01/06	09/02/14	54,14	57,2
401 325	-	686	09/02/08	09/02/14	54,14	21,7
688 583	-	803	10/01/08	10/01/15	49,75	34,3
323 145	-	567	10/01/09	10/01/15	49,75	16,1
250	-	1	28/04/08	28/04/15	49,98	-
5 417	-	5	28/04/09	28/04/15	49,98	0,3
3 201	-	3	26/10/09	26/10/15	58,04	0,2
20 000	-	1	12/12/08	12/12/15	57,07	1,1
8 334	-	1	12/12/09	12/12/15	57,07	0,5
659 080	-	828	29/03/09	29/03/16	59,99	39,5
302 420	-	420	29/03/10	29/03/16	59,99	18,1
50 000	-	1	01/12/10	01/12/16	43,87	2,2
12 037	-	24	19/12/09	19/12/16	43,16	0,5
2 834	-	6	19/12/10	19/12/16	43,16	0,1
20 000	-	1	09/10/10	09/10/17	40,35	0,8
5 000	-	1	09/10/11	09/10/17	40,35	0,2
50 000	-	3	10/03/14	10/03/18	34,73	1,7
5 000	-	1	22/07/11	22/07/18	34,72	0,2
2 500	-	1	22/07/12	22/07/18	34,72	0,1
459 348	233 334	24	01/04/10	31/03/18	18,40	8,5
459 326	233 333	24	01/04/11	31/03/18	22,00	10,1
459 326	233 333	24	01/04/12	31/03/18	26,40	12,1
605 046	-	74	01/07/10	30/06/18	20,64	12,5
604 977	-	74	01/07/11	30/06/18	24,57	14,9
604 977	-	74	01/07/12	30/06/18	29,49	17,8
447 060	-	438	01/07/10	30/06/18	25,00	11,2
446 783	-	438	01/07/11	30/06/18	30,00	13,4
446 657	-	438	01/07/12	30/06/18	35,00	15,6
83 679	-	24	01/07/10	30/06/18	34,28	2,9
83 666	-	24	01/07/11	30/06/18	40,81	3,4
83 655	-	24	01/07/12	30/06/18	48,97	4,1
10 310 776	**700 000**					**446,0**

Note 8 Provisions pour risques et charges

Les provisions sont évaluées pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation correspondante.

Tableau des provisions

(en milliers d'euros)	31 décembre 2008	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31 décembre 2009
Provision pour risque de change	179	-	-	- 179	-
Provision pour risques filiales	23 900	1 179	-	- 15 586	9 493
Provision pour risques	14 805	5 943	- 8 108	-300	12 340
Provision pour litiges	494	-	-	-	494
TOTAL	**39 379**	**7 122**	**- 8 108**	**- 16 065**	**22 327**
Dont :					
- exploitation	-	-	-	-	-
- financier	*38 884*	*7 122*	*- 8 108*	*- 16 065*	*21 833*
- impôts	*494*	-	-	-	*494*

Suite à la recapitalisation de la société Atos Origin International SAS, la provision pour risque filiale dotée en 2008 a été totalement reprise pour 12,3 millions d'euros. L'exercice d'évaluation des participations a également conduit à reprendre la dotation pour la société Atos Meda à hauteur de 3,3 millions d'euros.

La dotation de la provision pour charges de 5,9 millions d'euros a été calculée de façon à étaler le coût des attributions d'actions gratuites et des plans d'options d'achat d'actions sur la durée d'acquisition des droits par les bénéficiaires, conformément :

- À l'avis 2008-17 du CNC ;
- Au règlement 08-15, art 6 du CRC ; et
- À la recommandation du CNC n° 2009-R-01 du 5 février 2009.

Elle concerne essentiellement les plans LTI/MIP 2008.

L'attribution des actions LTI/MIP 2007 pour les plans à deux ans a conduit à reprendre la provision correspondante constituée d'un montant de 8,1 millions d'euros.

Note 9 Emprunts

Tableau de l'endettement net

(en milliers d'euros)	À moins de 1 an	À plus de 1 an et 5 ans au plus	Montant brut 31 décembre 2009	Montant brut 31 décembre 2008
Emprunts à long et moyen terme	-	250 000	250 000	-
Soldes créditeurs de banques et spots court terme	306 103	-	306 103	568 226
Emprunts et dettes financières divers	293 628	-	293 628	111 364
DETTES FINANCIÈRES AU PASSIF	599 731	250 000	849 731	679 590
DISPONIBILITÉS	39 894	-	39 894	221 403
ENDETTEMENT NET	**559 837**	**250 000**	**809 837**	**458 187**

Les emprunts et dettes financières diverses comprennent :
- la participation des salariés pour un montant total de 17,9 millions d'euros ;
- des emprunts envers d'autres sociétés du Groupe Atos Origin pour un montant de 275,6 millions d'euros.

L'emprunt obligataire (OCEANE) a été émis le 29 octobre 2009 pour un montant total de 250,0 millions d'euros.

Hormis l'impact d'OCEANE, la variation des emprunts s'explique par l'augmentation de l'emprunt avec la filiale Suisse Telco Services pour 180,0 millions d'euros ainsi que l'augmentation de l'emprunt avec St-Louis-Ré pour 4,4 millions d'euros.

Structure du crédit syndiqué (2005-2012)

Le 12 mai 2005, Atos Origin a obtenu l'ouverture d'une ligne de crédit revolving multidevises de 1 200 millions d'euros auprès d'un consortium bancaire. Ce prêt initialement à échéance de cinq ans a été prolongé deux fois d'un an. Au 31 décembre 2009, Atos Origin SA n'a pas utilisé cette ligne de crédit revolving multidevises.

Titrisation

Le 6 mars 2009, Atos Origin a renouvelé son programme paneuropéen de titrisation avec un montant maximum de cession de créances de 500,0 millions d'euros et un montant maximum de financement de 200,0 millions d'euros. Au 31 décembre 2009, Atos Origin SA a reçu 145,6 millions d'euros au titre de ce programme (198,7 millions d'euros en 2008).

Note 10 Dettes fournisseurs et autres dettes

Tableau de ventilation des dettes fournisseurs et autres dettes par échéance

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2009	À moins de 1 an	À plus de 1 an
Fournisseurs et comptes rattachés	8 166	8 166	-
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	350	350	-
TVA collectée et à payer	62	62	-
État, impôt société	75	75	-
Comptes courants Groupe et associés	780 441	780 441	-
Autres dettes	568	568	-
TOTAL	**789 662**	**789 662**	**-**

Délais de paiement

Les conditions générales d'achats sont de soixante jours à compter de la date d'émission de la facture, sauf dispositions contraires réglementaires ou convenues entre les parties.
La décomposition du solde des dettes fournisseurs et comptes rattachés à la clôture de l'exercice est la suivante :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2009	Entreprises liées	Autres	Factures antérieures à 2009	Factures dues au 31 décembre 2009	Factures non échues au 31 décembre 2009
Fournisseurs et dettes	**8 166**	**5 018**	**3 148**	**204**	**91**	**7 871**
En %	100,0 %			2,5 %	1,1 %	96,4 %
Fournisseurs	1 983	1 458	525	204	91	1 688
Factures à recevoir	6 183	3 560	2 623	-	-	6 183

Tableau des charges à payer

(en milliers d'euros)	31 décembre 2009	31 décembre 2008
Montant des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan		
Emprunts et dettes financières	3 100	2 174
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6 182	3 565
Autres dettes	407	492
Dettes fiscales et sociales	76	75
Intérêts courus sur découvert	130	1 109
TOTAL	**9 895**	**7 415**

Notes sur le compte de résultat

Note 11 Chiffre d'affaires et activité

Tableau de ventilation du chiffre d'affaires

	Exercice 2009		Exercice 2008	
	(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)
Redevances de marques	38 905	91,9 %	41 696	93,2 %
Refacturation de frais	987	2,3 %	743	1,7 %
Garanties parentales	2 465	5,8 %	2 316	5,2 %
TOTAL PAR NATURE	**42 357**	**100,0 %**	**44 755**	**100,0 %**
France	16 351	38,6 %	17 102	38,2 %
Étranger	26 006	61,4 %	27 653	61,8 %
TOTAL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	**42 357**	**100,0 %**	**44 755**	**100,0 %**

Le chiffre d'affaires issu des redevances de marques s'est élevé à 38,9 millions d'euros, en contraction par rapport à 2008, consécutivement à la variation du chiffre d'affaires du Groupe.

Note 12 Charges et autres charges

Tableau de ventilation des charges et autres charges

(en milliers d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Charges encourues dans l'intérêt d'Atos Origin SA	- 19 240	- 15 140
Jetons de présence	- 421	- 567
Autres	- 112	- 610
TOTAL	**- 19 773**	**- 16 317**

Les achats consommés incluent les honoraires de sponsoring versés au Comité International Olympique.

Les autres charges comprennent principalement des dépenses de marketing, communication et relations investisseurs, ressources humaines refacturées à Atos Origin SA par sa filiale Atos Origin International SAS et les autres sociétés holding.

Dotations

Le montant des dotations aux amortissements et aux provisions est de 1,1 million d'euros.

Note 13 Résultat financier

(en milliers d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Dividendes reçus des participations	112 275	105 165
Intérêts de comptes courants	4 093	6 917
Revenus des créances financières	4 919	9 073
Reprises de provisions sur titres de participation	44 881	21 800
Reprises de provisions à caractère financier	22 700	-
Produit de cession des valeurs mobilières	530	51
Différences positives de change	733	16 770
Autres produits financiers	9 628	12 685
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	**199 759**	**172 461**
Intérêts sur emprunts classiques et fonds de participation	- 2 732	- 8 985
Intérêts sur titrisation	- 2 886	- 8 892
Intérêts sur prêts intragroupe	- 6 706	- 7 791
Intérêts sur comptes courant Groupe	- 3 340	- 6 823
Provision pour dépréciation de mali de fusion	- 1 883	- 34 009
Dépréciation des titres de participation	- 28 455	- 8 990
Dépréciation des titres d'auto-contrôle	- 1 118	- 6 188
Autres provisions à caractère financier	- 8 118	- 24 394
Perte/créances liées à des participations	- 10 623	- 12 582
Intérêts sur crédit court terme	- 4 016	- 17 651
Différences négatives de change	- 1 709	- 11 812
Autres charges financières	- 19 595	- 9 715
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	**- 91 181**	**- 157 833**
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	**108 578**	**14 627**

Les produits financiers sont essentiellement constitués des dividendes reçus pour 112,3 millions d'euros et à la reprise de provision pour risque d'Atos Origin International SAS pour 12,3 millions d'euros, la reprise de dotation sur le mali de fusion des activités françaises pour 29,2 millions d'euros.

Les dividendes reçus proviennent d'Atos Origin Infogérance pour 84,1 millions d'euros, de la société Atos Worldline pour 24,5 millions d'euros et de la société Atos Origin SAE en Espagne pour 2,0 millions d'euros.

Les autres produits financiers de 9,6 millions d'euros correspondent à la refacturation aux filiales du Groupe des actions gratuites attribuées dans le cadre des plans LTI et MIP de 2007.

Les charges financières de 91,2 millions d'euros sont principalement constituées des éléments suivants :

- Dotation pour dépréciation des titres d'Atos Origin International SAS pour 22,4 millions d'euros ;
- Attribution des actions gratuites des plans LTI et MIP de 2007 pour 12,0 millions d'euros (montant compris dans les autres charges financières) ; et
- Abandon de créances fait au profit de la filiale brésilienne pour 8,8 millions d'euros.

Les intérêts sur emprunts comprennent le coupon dû aux porteurs de l'OCEANE pour 1,1 million d'euros.

Note 14 Résultat exceptionnel

Les produits et charges exceptionnels incluent les éléments exceptionnels des activités ordinaires et les éléments extraordinaires.

Les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de l'entreprise soit parce qu'ils sont anormaux dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils surviennent rarement.

(en milliers d'euros)	Exercice 2009	Exercice 2008
Produits de cession des immobilisations financières	-	35 462
Reprise de provision pour risques et charges exceptionnelles	-	1 650
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	**-**	**37 112**
Amortissement mali de fusion	- 492	- 492
Valeur comptable de cession des immobilisations financières	- 67	- 20 031
Autres charges exceptionnelles	- 630	- 9 766
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	**- 1 189**	**- 30 290**
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**- 1 189**	**6 822**

Note 15 Impôt

Allègement et accroissement de la dette future d'impôt d'Atos Origin SA imposée séparément

À la clôture de l'exercice, le montant des allègements et accroissements de la dette future d'impôt se ventile ainsi :

(en milliers d'euros)	Base allègement	Base accroissement
Provisions non déductibles temporairement	6 319	-
TOTAL	**6 319**	**-**

L'actif d'impôt correspondant au montant ci-dessus ne figure pas dans les comptes.

Ventilation de l'impôt entre résultat courant et résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	Avant IS	Impôt calculé	Montant net
Résultat courant	118 670	-	118 670
Résultat exceptionnel	- 1 189	-	- 1 189
Produit impôt	-	11 231	11 231
TOTAL	**117 481**	**11 231**	**128 712**

À la clôture, il n'y a pas de risque de reversement du produit d'impôt constaté suite à l'intégration fiscale en application des dispositions de la convention d'intégration fiscale détaillée ci-dessous.

La différence entre l'impôt comptabilisé et l'impôt qui aurait été supporté en l'absence d'intégration fiscale est de 12,2 millions d'euros.

Convention d'intégration fiscale

Au titre de l'article 223-A du CGI, Atos Origin SA a signé une convention d'intégration fiscale avec un certain nombre de ses filiales avec effet au 1er janvier 2001.

Atos Origin en tant que société tête de Groupe, est désignée comme seule redevable de l'impôt sur les sociétés du Groupe formé par elle-même et les sociétés ci-dessous désignées :

Dénomination sociale	Forme	Capital (en milliers d'euros)	Siège social	RCS
Atos Worldline	SAS	78 805	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	378 901 946 RCS Nanterre
Mantis	SA	40	27, rue des Jeuneurs 75002 Paris	352 188 601 RCS Nanterre
Atos Origin Infogérance	SAS	832	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	064 502 636 RCS Nanterre
Atos Origin Intégration	SAS	4 205	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	408 024 719 RCS Nanterre
Atos Origin International	SAS	1 003	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	412 190 977 RCS Nanterre
Atos Origin Participation 2	SA	525	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	552 149 502 RCS Nanterre
Atos Origin Formation	SAS	430	7-13, rue de Bucarest 75008 Paris	343 358 115 RCS Paris
Atos Investissement 5	SAS	618 681	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	440 221 679 RCS Nanterre
Atos Investissement 10	SAS	5 040	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	480 055 680 RCS Nanterre
Atos Origin Management France	SAS	40	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	480 055 664 RCS Nanterre
Atos Investissement 12	SAS	40	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	480 055 797 RCS Nanterre
Atos Consulting	SAS	70	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	410 333 223 RCS PARIS
Atos Meda	SA	40	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	448 686 154 RCS Nanterre
Atos Origin A2B	SAS	416	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	413 573 013 RCS Nanterre
Santeos	SA	1 500	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	419 300 678 RCS Nanterre
Atos Participation 1	SA	146	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	341 596 294 RCS Nanterre
Atos Worldline Financial Markets	SAS	12 225	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	501 710 719 RCS Nanterre

Les principales modalités de la convention sont :

- le résultat des sociétés intégrées est déterminé comme si elles étaient imposées séparément ;
- les économies d'impôts liées à l'utilisation des déficits des sociétés membres du Groupe ne seront que provisoires car les filiales concernées pourront toujours les utiliser. En conséquence les économies d'impôts sont inscrites en dettes au nom des filiales déficitaires ;
- Atos Origin SA est la seule société redevable de l'impôt supplémentaire qu'elle aura à acquitter en cas de sortie du Groupe d'une société intégrée.

Autres informations

Engagements financiers donnés

(en milliers d'euros)	31 décembre 2009
Garanties de performance	1 152 003
Garanties bancaires	196
TOTAL	**1 152 199**

Dans le cadre du crédit syndiqué multidevises contracté en mai 2005, Atos Origin SA a garanti les engagements de sa filiale, Atos Origin Telco Services B.V., envers le consortium de banques représenté par BNP Paribas pour un montant de 440,0 millions d'euros.

Pour les besoins courants de ses filiales, Atos Origin SA a donné des garanties financières pour un montant global de 388,9 millions d'euros à des banques, des sociétés de crédit bail et des propriétaires fonciers.

Atos Origin SA a donné une garantie parentale de 120,0 millions d'euros au Stitching pensionfonds Atos Origin. Cette garantie est octroyée pour sécuriser le paiement des obligations d'Atos Origin Nederland lié au mécanisme du ratio de couverture en cas de défaut de paiement des sommes associées.

Consécutivement à la cession de Cellnet en juillet 2004, Atos Origin SA conserve une garantie à l'égard de Schlumberger liée à Citicorp pour un montant total de 75,7 millions de dollars, qui est intégralement contre garantie par l'acquéreur de Cellnet, Cellnet Holdings Corp.

La société a également garanti la société Chartis Europe SA pour sa filiale Saint-Louis-Ré à hauteur de 26,4 millions d'euros au cas où celle-ci ne serait pas en mesure d'assurer ses obligations de réassurance auprès de Chartis Europe SA.

Atos Origin SA est appelée ponctuellement à garantir financièrement certaines de ses filiales suivant des dispositions légales ou à la demande des Commissaires aux Comptes.

Analyse des risques

Risques de marché : Valeur de marché des instruments financiers

- **Disponibilités et dépôts à court terme, clients et comptes rattachés, concours bancaires courants, fournisseurs et comptes rattachés**

En raison du caractère court terme de ces instruments, le Groupe estime que la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de leur valeur de marché au 31 décembre 2009.

- **Dettes à long et moyen terme**

Au 31 décembre 2009, Atos Origin SA ne supporte aucune dette relative au crédit syndiqué.

Risques de liquidité

- **Crédit syndiqué**

La principale source de financement d'Atos Origin est un crédit syndiqué de 1 200 millions d'euros conclu le 12 mai 2005 avec un consortium de banques. Le contrat a une échéance de 5 ans, et une période d'extension optionnelle de deux ans exerçables en 2006 et 2007. Ces options ont été exercées en 2006 et 2007, ce qui a permis d'étendre la durée du crédit syndiqué jusqu'au 12 mai 2011 pour un montant de 1 200 millions d'euros et jusqu'au 12 mai 2012 pour un montant de 1 100 millions d'euros.

Le crédit syndiqué est sujet aux restrictions suivantes :

- Le ratio de levier financier consolidé d'Atos Origin (l'endettement net consolidé divisé par le résultat d'exploitation consolidé retraité des amortissements sur immobilisations corporelles, des charges nettes de retraite et des provisions d'exploitation figurant dans les états financiers consolidés) ne doit pas être supérieur à 2,5 jusqu'à la maturité du crédit syndiqué.
- Le ratio de couverture d'intérêt consolidé d'Atos Origin (le résultat d'exploitation consolidé divisé par les intérêts financiers nets consolidés) ne doit pas être inférieur à 4,0 jusqu'à la maturité du crédit syndiqué.

- **Programme de titrisation**

En mars 2009, Atos Origin a renouvelé son programme de titrisation de créances commerciales avec Ester Finance pour une durée de 5 ans, une filiale appartenant à 100 % à CALYON notée AA- par Standard & Poors et Aa2 par Moody's. Le montant maximum de financement est de 200 millions d'euros.

Les créances commerciales de certaines entités d'Atos Origin basées aux Pays Bas, en France, en Angleterre et en Allemagne sont cédées sur une base récurrente à cette institution de financement. Cette transaction est financée à travers l'émission de billets de trésorerie notés A1P1.

Cette note est possible grâce à un dépôt subordonné (en créances) constitué par Atos Origin. Le montant du dépôt est calculé tous les mois et est fonction de certains critères tels que le ratio de dilution, le délai de recouvrement moyen (DSO), de pertes, etc.

Au 31 décembre 2009, le montant total des créances cédées à Ester finance s'élevait à 394,7 millions d'euros.

Le Groupe a aligné ses obligations contractuelles au titre de ce programme sur les modalités plus favorables de la facilité de crédit renouvelable multidevise décrites plus haut.

OCEANE

Le 29 Octobre 2009, Atos Origin a émis une obligation convertible en action (OCEANE) pour un montant de 250,0 millions d'euros avec une échéance au 1er janvier 2016 et un coupon annuel de 2,5 %.

Risque de liquidité au 31 décembre 2009

Type d'instruments	Fixe/Variable	Ligne (millions d'euros)	Maturité
Crédit Syndiqué (*)	Variable	1 100	Mai 2012
Programme de titrisation (**)	Variable	200	Mars 2014
OCEANE	Fixe	250	Janvier 2016

(*) 260,0 millions d'euros utilisés au 31 décembre 2009, dont 260,0 millions d'euros pour la succursale Suisse d'Atos Origin Telco Services B.V.
(**) 145,6 millions d'euros financés au 31 décembre 2009.

Gestion du risque de contrepartie

Le Groupe possède une procédure stricte d'analyse de risque de contrepartie. Dans le cadre de ses relations commerciales, le Groupe gère le risque de contrepartie avec un portefeuille de clients diversifié et des instruments de suivi des risques.

Sur le plan financier, le Groupe contrôle son risque de contrepartie sur ses placements et sur ses opérations de marché en sélectionnant de façon rigoureuse des intervenants de premier rang et en diversifiant les contreparties bancaires. Le Groupe considère par conséquent qu'il est faiblement exposé au risque de crédit.

Exposition au risque de marché

Les actifs monétaires du Groupe sont constitués de créances et de prêts, de valeurs mobilières de placement et de disponibilités. Les passifs monétaires sont constitués de dettes financières, de dettes d'exploitation et de dettes diverses.

Exposition au risque de taux

L'exposition au risque de taux d'intérêt couvre deux natures de risque :

- Un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant par exemple une dette à taux fixe, l'entreprise est exposée à une perte potentielle d'opportunité en cas de baisse des taux. Une variation de taux aura une incidence sur la valeur de marché des actifs et passifs à taux fixe mais n'affectera pas les produits et charges financières et, par conséquent, le résultat futur de l'entreprise jusqu'à l'échéance de ces actifs et passifs.
- Un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. La société considère qu'une variation de taux aura peu d'incidence sur la valeur des actifs et passifs financiers à taux variable.

Effectifs de clôture par catégorie

Atos Origin SA ne comporte aucun employé au 31 décembre 2009 ni au 31 décembre 2008.

Rémunération des dirigeants

Le montant global des rémunérations et avantages de toute nature des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance d'Atos Origin du 1er janvier au 10 février 2009 s'est élevé à 32,0 milliers d'euros de jetons de présence.

Le montant global des rémunérations et avantages de toute nature des membres du Conseil d'Administration d'Atos Origin du 11 février au 31 décembre 2009 s'est élevé à 0,4 million d'euros de jetons de présence.

Notes concernant les entreprises liées

Postes concernés au bilan

(en milliers d'euros)	Montant net au bilan	Dont entreprises liées
ACTIF		
Autres participations	2 321 971	2 321 971
Prêts	130 914	130 914
Créances clients et comptes rattachés	4 120	4 058
Autres créances	325 872	321 223
TOTAL	**2 782 877**	**2 778 166**
PASSIF		
Provision pour risques	22 327	9 493
Emprunts et dettes financières divers	293 628	275 601
Dettes fournisseurs	8 166	5 018
Autres dettes	781 010	779 759
TOTAL	**1 105 131**	**1 069 871**

Postes concernés au compte de résultat

(en milliers d'euros)	Montant au compte de résultat	Dont entreprises liées
Produits d'exploitation	42 367	41 724
Charges d'exploitation	- 32 275	- 25 533
Produits financiers	199 759	176 074
Charges financières	- 91 181	- 52 401
Charges exceptionnelles	- 1 189	-
Impôt société	11 231	-
TOTAL	**128 712**	**139 864**

22.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes annuels – exercice clos le 31 décembre 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 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Atos Origin, 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 portons à votre connaissance l'élément suivant :
Les titres de participation, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2009 s'établit à 2 322 012 milliers d'euros, sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans la note "Immobilisations financières" de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la société, à revoir les calculs effectués par la société, et à examiner la procédure d'approbation de ces estimations par la Direction.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et a donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.
Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.
Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.
En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 31 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés		Grant Thornton *Membre français de Grant Thornton International*	
Tristan Guerlain	Christophe Patrier	Jean-Pierre Colle	Vincent Frambourt

22.6 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés – exercice clos le 31 décembre 2009

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

I. Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice 2009

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative 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.

Engagement conclu avec Monsieur Thierry Breton en qualité de Président Directeur Général, autorisé par le Conseil d'Administration du 26 mars 2009 - Modalités de mise en œuvre du régime de retraite supplémentaire collectif à prestations définies

Le 26 mars 2009, le Conseil d'Administration a autorisé de nouvelles règles qui annulent et remplacent les conditions préalablement en vigueur du régime de retraite supplémentaire collectif à prestations définies, applicables à tous les membres du Comité Exécutif du Groupe Atos Origin auquel appartient Monsieur Thierry Breton. À cette même date, le Conseil d'Administration a pris acte de la décision de Monsieur Thierry Breton de suspendre son droit à la retraite supplémentaire, et ce jusqu'à la fin de l'année 2009 dans l'attente d'une possible réforme législative sur la question des avantages particuliers consentis aux mandataires sociaux.

En tant que convention réglementée, les conditions et modalités de mise en œuvre de ce plan, telles qu'autorisées par le Conseil d'Administration le 26 mars 2009, ont été approuvées par l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2009 (quatrième résolution).

Lors de la séance du 17 décembre 2009, le Conseil d'administration a confirmé l'application de ce régime de retraite supplémentaire à prestations définies au profit de Monsieur Thierry Breton, à compter du 31 décembre 2009, dans les conditions approuvées lors de l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2009.

Au cours de l'exercice 2009, le Groupe n'a effectué aucun versement à une compagnie d'assurance au titre de cette convention et aucun droit n'a été définitivement acquis au profit de Monsieur Thierry Breton.

II. 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.

Engagement conclu avec les membres du Directoire relatif à leur indemnité de cessation de fonction

En application du Statut des Membres du Directoire (convention autorisée par le Conseil de Surveillance du 16 décembre 2005, amendée le 31 juillet 2007 et ayant fait l'objet d'une approbation par les Assemblées Générales des 23 mai 2006 et 12 juin 2008), l'engagement suivant portant sur une indemnité de cessation de fonction pris au bénéfice des membres du Directoire, et correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ces fonctions, ou postérieurement à celles-ci, s'est poursuivi au cours de l'exercice 2009 pour prendre fin le 22 janvier 2009. Cette convention n'a donné lieu à aucune charge ni paiement d'indemnité de départ au cours de l'exercice 2009.

Protocole conclu avec deux actionnaires de la Société disposant d'une fraction des droits de vote supérieur à 10 %

Le protocole autorisé par le Conseil de Surveillance du 25 mai 2008 et conclu entre Atos Origin, Centaurus Capital (à savoir le fonds Centaurus Alpha Master Fund Limited et le fonds Green Way Managed Account Series Ltd (Portfolio E) et Pardus Capital (à savoir le fonds Pardus Special Opportunities Master Fund L.P.), relatif à la composition du Conseil de Surveillance, et aux modalités de mise en œuvre de la délégation octroyée au Directoire d'augmenter le capital de la Société sans droit préférentiel de souscription s'est poursuivi jusqu'au 30 janvier 2009, date à laquelle celui-ci a été résilié.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 31 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés		Grant Thornton *Membre français de Grant Thornton International*	
Tristan Guerlain	Christophe Patrier	Jean-Pierre Colle	Vincent Frambourt

23 . Analyse des risques

23.1 Risques liés à l'activité 180
23.2 Risques de marchés 183
23.3 Assurance 184
23.4 Litiges et réclamations 184
23.5 Les pays 185

23.1 Risques liés à l'activité

23.1.1 Le marché

Le ralentissement de l'activité économique débuté en septembre 2008 a affecté le secteur financier et a eu un impact fort sur les marchés boursiers et les services informatiques. Depuis Q4 2008, la récession a impacté les activités manufacturières et finalement l'ensemble des secteurs industriels. Quant au secteur des télécoms et des médias, qui était l'un des plus dynamiques dans le passé, il est également sous pression du fait du lancement d'importants programmes de réduction de coûts par les principaux acteurs mondiaux depuis 2008. À ce stade, le ralentissement est limité dans la distribution et l'énergie, ainsi que dans le secteur public ce qui se traduit par un bon niveau d'investissement de la part de ces clients et un carnet de commande solide pour Atos Origin.
Dans ce contexte, les clients d'Atos Origin font face à une forte pression sur leur structure de coûts et leur rentabilité, et recherchent à optimiser leur budget informatique en réduisant les ressources mises à leur disposition par des contrats en régie, en renégociant les contrats existants afin d'obtenir des baisses de prix et en reportant des projets, et plus particulièrement les grands projets relatifs aux ERP. Ces effets négatifs potentiels sont atténués par la grande diversité des contrats et services offerts par Atos Origin. Près des deux tiers du chiffre d'affaires du Groupe sont générés par des contrats commerciaux pluriannuels récurrents.

23.1.2 Les clients

Les 30 principaux clients du Groupe représentent plus de 45 % du chiffre d'affaires, en augmentation de 1 point par rapport à l'année précédente. En 2009, les cinq premiers clients représentaient 15 % du chiffre d'affaires total du Groupe ; cette proportion ayant diminué au cours des trois dernières années. Aucun d'entre eux ne générait plus de 5 % du chiffre d'affaires. L'exposition au risque client est donc très réduite dans la mesure où tous sont d'importants Groupes nationaux ou multinationaux avec un risque d'insolvabilité qui est limité.

Cependant, dans un contexte de ralentissement de l'activité économique, la solvabilité peut représenter un enjeu pour certains clients. Afin d'atténuer ce risque, nous évaluons en permanence notre exposition avec l'aide d'un prestataire spécialisé, et nous avons dressé une liste de clients sous surveillance qui font l'objet d'un suivi particulier au niveau du Groupe. En outre, des processus de surveillance spécifique et de suivi détaillé ont été mis en œuvre pour les clients des secteurs les plus sévèrement affectés par la crise actuelle (par exemple, les services financiers, l'industrie manufacturière).

La gestion de la relation client est essentielle pour délivrer les prestations appropriées, le renouvellement des contrats et éviter les risques de rupture. À cet égard, le Groupe a mis en œuvre des processus de gestion de contrat ainsi qu'une équipe pour gérer directement les principaux comptes globaux. Les gestionnaires de comptes globaux sont en contact avec nos principaux grands clients afin de s'assurer de la continuité des services fournis.

Dans le cadre des réglementations telles que Sarbanes-Oxley, les clients du Groupe portent une attention croissante à la conformité des services fournis. Pour cela, le Groupe a développé et déployé plusieurs processus d'audit de certification et a adapté les termes standards de ses contrats afin mieux répondre à ces attentes.
Les procédures d'acceptation des clients et d'analyse de risques sont totalement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un projet. Les risques de crédit sont évalués au cas par cas et, le cas échéant, une provision est constituée pour tenir compte de problèmes éventuels de recouvrement.

Concernant l'impact d'un éventuel changement de contrôle de la Société, et en particulier de la prise de contrôle d'Atos Origin par un concurrent du client, il convient de noter que la politique du Groupe est de limiter au maximum ce type de clauses. La situation est étudiée strictement au cas par cas en cas de refus du client d'intégrer les clauses types d'Atos Origin en la matière. Il existe cependant quelques contrats clients, qui en cas de changement de contrôle et en particulier de prise de contrôle d'Atos Origin par un concurrent du client pourraient être remis en cause.

23.1.3 Les risques juridiques

Les services informatiques fournis aux clients sont parfois essentiels à l'exécution de leurs activités commerciales et les solutions informatiques jouent souvent un rôle déterminant dans le développement des entreprises. Toute

mise en œuvre inappropriée de systèmes informatiques sensibles ou toute déficience dans l'exécution des prestations, imputable à des retards ou à un niveau de services insatisfaisant, peut entraîner d'importantes conséquences dommageables pour les clients du prestataire et une éventuelle demande de pénalité ou recherche en responsabilité.

Plus particulièrement, l'activité d'Intégration de Systèmes, est pour une part, tributaire de produits (tant logiciels qu'équipements, standards ou adaptés à des fonctionnalités spécifiques) conçus et développés par des tiers, et dont, par définition, le prestataire de services informatiques ne peut avoir le contrôle. En outre, les demandes particulières de certains clients, souhaitant disposer de fonctionnalités spécifiques, peuvent perturber le fonctionnement du produit ou générer des délais importants ou des difficultés dans la réalisation des prestations.

Également, dans le secteur informatique, il est d'usage que certains contrats soient au forfait, tandis que d'autres sont facturés sur la base de la prestation réalisée. La répartition du chiffre d'affaires total de l'Intégration de Systèmes au 31 décembre 2009 s'établissait comme suit : un tiers réalisé en maintenance applicative, un tiers en projets au forfait et un tiers en régie. Dans le cas des contrats au forfait, une mauvaise appréciation de l'ampleur des travaux à effectuer ou des ressources à dédier à un projet particulier peut entraîner un dépassement des coûts prévus ou des délais contractuellement convenus et entraîner une perte d'exploitation, par dépassement de budget ou paiement de pénalités de retard.

Afin de prévenir et de réduire au maximum ces risques, la Société a mis en place des procédures rigoureuses de revue des offres. Il s'agit d'un processus spécifique, Atos Rainbow, au cours duquel les offres sont revues et un recensement permanent des risques inhérents aux offres, dit "risk register", est établi. Ce recensement est utilisé comme un outil d'assistance à la prise de décisions permettant d'atténuer les risques, ainsi que comme un outil de suivi des actions en cours.

En 2009, le processus Atos Rainbow a été élargi à la phase d'exécution du contrat, avec un suivi régulier du registre des risques. Le processus Atos Rainbow s'applique aujourd'hui à l'ensemble des pays du Groupe.

Généralement, la revue périodique des risques sur les contrats majeurs du Groupe permet d'appréhender de façon plus stricte les dépassements sur projets, et de suivre avec attention la performance des services rendus.

23.1.4 Les fournisseurs

Au sein de son activité, Atos Origin fait confiance à un nombre limité d'importants fournisseurs, particulièrement en ce qui concerne les logiciels utilisés pour la conception, l'intégration et l'exploitation des systèmes informatiques. Bien qu'il existe des solutions alternatives pour la plupart des logiciels et que le Groupe a signé des accords d'utilisation de long terme avec la plupart des grands fournisseurs, si ces dits fournisseurs devaient rencontrer des difficultés en terme d'innovation technologique ou si ces accords devaient rencontrer des difficultés en terme de conditions de renégociation, l'activité pourrait en être négativement impactée.

La gestion des risques associés aux principaux fournisseurs informatiques est centralisée par le Service Achats du Groupe. Celui-ci est responsable des relations avec les fournisseurs et notamment de leur identification, de leur sélection, de la négociation des contrats, de la gestion et de la résolution des éventuelles réclamations ou litiges.

Concernant le classement des principaux fournisseurs du Groupe, le premier représentait 4,8 % du total des achats pour l'année 2009, les cinq premiers ont totalisé 16,3 % et les dix premiers 22,3 %.

Fin 2009, il n'existait pas d'engagement contracté par le Groupe portant sur des immobilisations à venir, d'un montant unitaire supérieur à 5 millions d'euro, à l'exception des travaux d'aménagement de locaux sur le site de Bezons en région parisienne, pour un montant de l'ordre de 20 millions d'euros.

23.1.5 Les partenariats et les sous-traitants

D'une manière générale, le Groupe peut conclure des partenariats ou recourir à des sous-traitants dans des domaines dans lesquels il ne bénéficie pas de l'expertise requise afin de satisfaire les termes d'un contrat ou de respecter la réglementation locale. Ce recours à des tiers est une pratique courante dans la profession, et le Groupe en gère de manière rigoureuse les risques inhérents. Toutes les demandes visant à créer des partenariats ou à avoir recours à des sous-traitants sont initiées par les opérationnels locaux ou par l'équipe évaluant l'appel d'offre. Ces demandes sont revues et approuvées localement et au niveau Groupe dans certains cas.

L'appel à la sous-traitance est géré par les acheteurs basés dans les GBU et rattachés au département central, suivant les mêmes règles et procédures que les autres catégories d'achats. En 2009, le Groupe a fait appel à des sous-traitants pour l'équivalent d'environ 2 000 personnes (équivalent temps-pleins), à la fois pour des compétences spécifiques ou des volumes importants. Ces ressources flexibles permettront à Atos Origin de gérer ses capacités dans le contexte économique difficile de 2010.

23.1.6 Les risques technologiques et informatiques

Les pannes de systèmes informatiques pourraient fortement nuire à la fois aux opérations internes du Groupe et à ses clients. Le Groupe a mis en œuvre des programmes et procédures spécifiques destinés à garantir une bonne gestion des risques informatiques qui couvrent les systèmes de sécurité et de sauvegarde et l'efficacité des couvertures d'assurance.

Les sites de production informatique, le développement de l'offshoring, les centres de maintenance ainsi que les centres de données sont tout particulièrement soumis à des procédures techniques de surveillance et de sauvegarde qui couvrent les accès physiques aux centres et aux systèmes d'information, la rupture ou la perturbation de l'approvisionnement en énergie, l'incendie, la régulation des amplitudes thermiques extrêmes, le stockage et la sauvegarde des données, les plans d'urgence et les plans de reprise suite à sinistre.

23.1.7 Les employés

Dépendance à l'égard du personnel qualifié

Sur le marché des services informatiques, les sociétés restent dépendantes des compétences, de l'expérience et de la performance de son personnel et des membres clés de ses équipes de direction. Le succès des organisations dans ce domaine réside dans leur capacité à conserver un personnel qualifié et à employer ses compétences au profit des clients. Atos Origin s'attache pour cela à proposer des opportunités de carrière et des postes motivants à ses salariés. Au cours de l'exercice, Atos Origin a ainsi renforcé les processus de gestion des ressources et proposé de meilleures opportunités de carrière via le développement des compétences effectué dans le cadre de l'unversité d'Atos Origin.

Turn-over

La Direction des Ressources Humaines a développé des structures de rémunération compétitives pour attirer et retenir les meilleurs éléments. En outre, elle a renforcé les offres de formation et de développement par l'Université d'Atos Origin. Au cours de l'année 2009, une attention particulière a été apportée aux compétences clés (telles que les ventes, la gestion de projet, SAP, *Lean* ou le développement des talents), lesquelles ont permis de limiter le turnover de ces populations cibles. Dans le même temps, des possibilités de formation à distance en anglais et en informatique ont été offertes à un grand nombre d'employés.

Ces programmes ont permis une adaptation plus rapide aux besoins des clients et une mobilité accrue contribuant à limiter le turnover.

Offshoring

Pour servir ses clients, Atos Origin a de plus en plus recours au "close-shore", au "near-shore" et à "l'off-shore" afin d'optimiser sa structure de coût à la fois pour les activités d'Intégration de Systèmes et d'Infogérance. Pour accompagner l'augmentation de la demande, le Groupe a développé ses capacités de *near-shore/off-shore* qui représentent 5 034 personnes au 31 décembre 2009. La combinaison d'*insourcing* et d'*offshoring* pour la réalisation de projets a conduit le Groupe à adapter et optimiser ses ressources locales sur d'autres contrats. Compte tenu des besoins de recrutement du Groupe, le taux d'utilisation des ressources a pu être optimisé. Les processus du Groupe dans ce domaine sont matures et les infrastructures *off-shore* sont certifiées. Atos Origin est en conséquence bien positionné pour adresser les risques liés à des projets ayant recours à de l'*off-shore*.

23.1.8 L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité

Atos Origin a mis en place et renforcé au cours des deux dernières années une démarche solide de gestion des risques, qui repose sur deux processus essentiels.

Le système de gestion des risques

Le Groupe utilise un système de gestion des risques qui facilite l'analyse (notamment par l'identification et l'évaluation) et le traitement (notamment par le contrôle et le financement) des risques liés à l'activité tout au long du cycle de vie d'un projet. Ce procédé est intégré dans le processus de contrôle et d'approbation des ventes. L'objectif est de s'assurer que le Groupe ne présente des offres que pour les projets qui peuvent être exécutés efficacement et de fournir un système d'alerte rapide pour tout projet qui rencontre des difficultés ou qui dévie de ses objectifs initiaux. Plus précisément, le processus de gestion des risques :

- identifie les expositions potentielles, notamment les risques techniques et financiers qui pourraient avoir un impact à tout moment au cours du cycle de vie du projet ;
- évalue, quantitativement et qualitativement, l'importance et la matérialité de ces expositions qui ont été identifiées ;
- prend les mesures appropriées et optimisées en terme de coûts sur le contrôle ou l'atténuation du risque, pour diminuer la probabilité et l'incidence d'événements négatifs sur le projet ;

- gère l'exposition résiduelle à travers une combinaison d'instruments externes de transfert de risque et l'utilisation de processus internes pour optimiser l'utilisation du capital exposé.

La Gestion des Risques et le processus Rainbow – le processus de contrôle et d'approbation des phases de proposition et de contractualisation des offres – sont regroupés sous la supervision d'un Vice Président Groupe, permettant l'identification et le suivi des risques depuis la proposition jusqu'à la mise en œuvre du projet
La Direction de la Gestion des Risques reporte directement au Directeur Financier Groupe, les Directeurs de Risques des Pays et des Lignes de Service Globales reportant directement au Vice Président en charge de la Gestion des Risques et de Rainbow, raccourcissant ainsi les lignes de commande.
Par ailleurs, depuis 2007, des indicateurs de mesure de risques ont été mis en place. La performance des directions de pays est mesurée sur la base d'un suivi des éventuelles pertes sur projets par rapport aux standards de qualité fixés.

Le Comité de gestion des risques du Groupe

Un Comité de Gestion des Risques du Groupe, créé en 2004, se réunit mensuellement pour examiner les contrats les plus significatifs et les plus sensibles. Le Comité est placé sous la responsabilité du directeur financier Groupe et dirigé operationnellement par le Vice Président Groupe/ Management des risques. Les membres permanents du Comité comptent les Vice Présidents Exécutifs en charge des Lignes de Services Globales et plusieurs autres représentants des fonctions globales dont la Direction Financière, la Direction Juridique et la Direction de l'Audit interne. En outre, les responsables locaux de la gestion des risques sont invités à participer à des revues de contrats de leur zone géographique. Le Comité d'Audit effectue trimestriellement une revue détaillée de tous les contrats importants en situation de risque, qu'ils soient suivis soit par la ligne de services, ou par le Comité de Gestion des Risques.

23.2 Risques de marchés

Le Groupe Atos Origin n'a pas été affecté pas la crise de liquidité qui a touché les marchés financiers en 2008.

La politique d'Atos Origin est de couvrir l'ensemble de ses besoins estimés de liquidité par des lignes de crédit confirmées à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme appropriés. Les échéances et les ratios financiers de solvabilité compris dans les termes et les conditions de ces emprunts, laissent une flexibilité suffisante au Groupe pour financer ses activités et ses développements futurs.

Atos Origin a signé le 12 mai 2005, avec un certain nombre de grands établissements financiers une facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,2 milliard d'euros d'une durée de 6 et 7 ans. Le montant disponible jusqu'au 12 mai 2011 s'élève à 1,2 milliard d'euros et 1,1 milliard d'euros jusqu'à son remboursement le 12 mai 2012.

Atos Origin a renouvelé son programme de titrisation de créances commerciales le 6 mars 2009 pour une durée de 5 ans avec un montant maximum de créances cessibles de 500 millions d'euros et un montant maximum de financement de 200 millions d'euros. Les ratios de solvabilité financière du programme de titrisation sont en ligne avec ceux de la facilité de crédit multidevises de 1,2 milliard d'euros.
Le 29 octobre 2009, Atos Origin a émis un emprunt obligatoire convertible de type OCEANE à maturité 1er janvier 2016 pour un montant de 250 millions d'euros. Le coupon annuel payé aux détenteurs d'obligations s'élève à 2,5 %.

Les détails sur le risque de liquidité, le risque de variation des flux futurs du à l'évolution des taux d'intérêt, le risque de change, la valeur de marché des instruments financiers, le risque de prix et le risque de crédit sont donnés à la section "résultats financiers" du présent document.

Le risque sur actions est limité aux actions autodétenues.

23.3 Assurance

La Société a souscrit auprès de compagnies internationales d'assurance de premier plan une série de polices couvrant sa responsabilité à des niveaux de couverture que la Direction estime appropriés. Pour 2009, le coût total des programmes globaux d'assurance a représenté environ 0,20 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Le Groupe négocie ses plus importants programmes d'assurance de façon centralisée avec un renouvellement au 1er janvier de chaque année. Pour 2009, les polices Dommages/Pertes d'Exploitation et Responsabilité Professionnelle ont été renouvelées avec une limite de couverture de 150 millions d'euros chacune. Il existe un certain nombre d'autres polices couvrant les autres risques assurables, y compris (sans que cette liste soit exhaustive) la responsabilité civile, la flotte automobile, l'assurance des salariés et dirigeants pour des montants garantis et en adéquation avec les risques encourus, compte tenu de la taille et des risques du Groupe. Le niveau des franchises a été défini afin d'inciter à une bonne gestion des risques et de contrôler le niveau des primes.

Au niveau des pays, certaines polices répondent à des besoins réglementaires ou commerciaux locaux existant. Il s'agit notamment des assurances responsabilité civile employeur, paiement des salaires et déplacement des salariés. Un certain nombre d'autres polices d'assurance liées aux salariés existent, tant pour protéger les salariés que pour les motiver dans le cadre d'avantages en nature.

La société de réassurance entièrement détenue par Atos Origin fournit une couverture pour certaines tranches des polices dommages et responsabilité professionnelle, qui sont les polices les plus fondamentales pour l'activité du Groupe. Pour les sinistres couverts par l'assurance dommages, elle assure les premiers 500 000 euros de pertes par sinistre et les premiers 2 millions d'euros de pertes annuelles cumulées. La rétention nette totale après réassurance est donc au maximum de 2 millions d'euros, après déduction des franchises applicables par site (comprise entre 25 000 et 75 000 euros) et sous réserve que la limite de 150 millions d'euros ne soit pas atteinte. Pour les sinistres couverts par l'assurance responsabilité civile professionnelle, la société de réassurance détenue par Atos Origin assure les premiers 10 millions d'euros, ainsi qu'une fraction des tranches supérieures en cas de sinistre catastrophique ce qui conduit à une rétention nette maximale après réassurance de 23 millions d'euros en cumulé, après déduction de la franchise de 2 millions d'euros par sinistre, et sous réserve que la limite de 150 millions d'euros ne soit pas atteinte.
Les pertes assurables sont peu fréquentes avec un ratio global de sinistralité (indemnité sur prime) d'environ 30 % sur les cinq dernières années, dont la majeure partie est liée à un sinistre intervenu en 2004. Ceci s'explique en partie par les processus de gestion de la qualité mis en œuvre sur tous les grands sites afin de protéger les actifs de l'incendie et des autres aléas et de permettre une continuation de l'activité en cas de sinistre. Dans les relations contractuelles avec les clients, un processus continu et obligatoire de gestion des risques est utilisé dès lors que le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 1 million d'euros. Ce processus comprend des règles d'autorisation, un registre des risques et un reporting mensuel au Comité de Gestion des Risques, placé sous la responsabilité du Directeur Financier Groupe.

Les risques sont également suivis par le comité de souscription de la société de réassurance détenue par Atos Origin qui veille à maintenir des fonds propres et des réserves techniques en adéquation avec les risques assurés, et recherche un niveau satisfaisant de diversification des réassureurs. Ce comité réalise également des études et analyses régulières pour vérifier la pertinence de la couverture d'assurance d'Atos Origin.

23.4 Litiges et réclamations

Atos Origin est un Groupe international qui opère dans environ 40 pays. Dans la majorité des juridictions dans lesquelles le Groupe intervient, aucun litige n'existe, et dans un grand nombre d'autres juridictions, seul un faible nombre de réclamations ont été émises. Au regard de sa taille et de son niveau de chiffre d'affaires, le Groupe maintient un faible niveau de contentieux.

Cela résulte en partie de l'incitation à l'auto-assurance, mais aussi de la forte promotion de la qualité de services et d'une Direction de Gestion des Risques entièrement dédiée, qui assure un suivi des contrats, de l'offre commerciale jusqu'à la livraison des services. Ce suivi fournit un indicateur avancé des problèmes ou litiges potentiels. Tous les litiges et réclamations potentiels sont reportés et gérés à chaque stade. En 2009, les litiges les plus importants ont été résolus dans des termes favorables.

(i) Litiges en matière fiscale

Le Groupe est engagé dans un certain nombre de litiges, réclamations et audits classiques en matière fiscale.

Un grand nombre des réclamations fiscales sont localisées au Brésil, où Atos Origin est tantôt défendeur tantôt requérant. De tels litiges sont courants pour les sociétés opérant dans cette région. Les procédures sont habituellement longues. Dans d'autres juridictions, de tels litiges sont généralement résolus par le biais de procédures administratives non contentieuses. La réclamation la plus conséquente au Brésil résulte d'un litige portant sur les taxes et pénalités relatives au traitement présumé d'employés en tant que contractuels. Les autorités brésiliennes ont donné leur accord pour que le litige soit résolu pour un montant inférieur à 25 % des sommes initialement réclamées.

Il existe une réclamation conséquente à l'encontre des autorités fiscales britanniques en vue du remboursement d'une taxe (Stamp Duty) de plus de 9 millions d'euros.

Le montant total des provisions pour les litiges en matière fiscale, au 31 décembre 2009 était de 37,2 millions d'euros.

(ii) Litiges en matière commerciale

Il existe un nombre très faible de litiges en matière commerciale.

Quelques réclamations ont été émises en 2006 pour des services prétendument fournis au Groupe dans le passé. Après une investigation poussée, il s'est avéré que les réclamations n'étaient pas fondées. Les réclamations ont donc été rejetées, aucun paiement n'a été effectué et toutes les procédures sont contestées devant les différents tribunaux.

En 2009, au Royaume-Uni, un différend relatif à un contrat est né à l'encontre d'Atos Origin et fait l'objet d'une procédure en cours. Cette affaire devrait être résolue en 2010.

Le montant total des provisions pour les litiges en matière commerciale, au 31 décembre 2009 était de 13,9 millions d'euros.

(iii) Litiges en matière sociale

Le Groupe emploie environ 49 000 salariés et il existe relativement peu de litiges en matière sociale. Dans la plupart des juridictions il n'existe aucun ou très peu de litiges. L'Amérique du Sud est la seule région où il existe un nombre important de litiges mais ceux-ci sont de faible valeur et courants pour des sociétés opérant dans cette région.

Il existe en France, au Brésil et au Royaume-Uni un petit nombre de litiges en droit du travail, de valeur plus importante mais ceux-ci sont, pour la plupart, dépourvus en tout ou partie, de bien-fondé, et font l'objet d'une provision adaptée.

Il existe 14 litiges à l'encontre du Groupe dont la demande est supérieure à 300 000 euros. Le montant total des provisions pour ces litiges au 31 décembre 2009 était de 1,5 million d'euros.

(iv) Garanties de passif

À notre connaissance, il n'existe aucun litige relatif aux garanties de passif post acquisition ou cession.

Tous les litiges sont reportés et suivis de manière appropriée. La Direction Générale considère que des provisions suffisantes ont été constituées. Tous les contentieux hérités de l'acquisition de l'activité du Groupe Sema ont été résolus avec succès.

Au 31 décembre 2009, le montant total des provisions comptabilisées pour couvrir les litiges et réclamations identifiés, s'élevait à 44,9 millions d'euros TTC.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

23.5 Les pays

Atos Origin est présent dans une quarantaine de pays. Certains pays sont plus exposés que d'autres à des risques politiques et économiques, ce qui pourrait affecter l'activité et la rentabilité du Groupe. Une grande part de l'activité d'Atos Origin est réalisée en Europe de l'Ouest, avec une exposition limitée aux États-Unis et à l'Asie.

Le Groupe revoit périodiquement le périmètre de ses activités afin d'étudier en profondeur les approches à retenir pour les entités à faible marge, ou les secteurs d'activité non stratégiques. Un chef de projet est nommé, et bénéficie de l'appui des départements juridique et financier.

24 . Gouvernance d'Entreprise

24.1 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la gouvernance d'entreprise et le Contrôle interne 186
24.2 Le Contrôle interne 192
24.3 Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code du commerce, sur le rapport du président du Conseil d'administration de la société Atos Origin 199
24.4 Codes et Chartes 200
24.5 Rémunérations et actionnariat des dirigeants 203

24.1 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la gouvernance d'entreprise et le Contrôle interne

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

Conformément à l'article L 225-37 du Code de commerce, il est de ma responsabilité en qualité de Président du Conseil d'Administration de la société Atos Origin (ci-après la "Société"), de vous exposer, d'une part, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration depuis le 10 février 2009 (date de sa mise en place), et d'autre part, les procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe.

Le présent Rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 18 mars 2010.

24.1.1 Gouvernance d'entreprise

Le 10 février 2009, l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société a décidé de modifier le mode de gouvernance de la Société. Tout en conservant sa forme juridique de société anonyme, la Société s'est dotée d'un Conseil d'Administration aux lieu et place du précédent Conseil de Surveillance.

Ce nouveau mode de gouvernance, plus adapté à la situation du Groupe, offre la réactivité nécessaire pour mettre en œuvre la transformation et les actions nécessaires pour assurer la croissance et la profitabilité dans un environnement économique général dégradé.

Le Conseil a décidé de ne pas dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général afin de se conformer aux engagements pris vis-à-vis des actionnaires lors de la transformation du mode de gouvernance de la Société. Les pouvoirs du Président Directeur Général sont décrits dans la section "Dispositions statutaires" du Rapport Annuel.

Conformément aux "pistes de réflexion" évoquées par l'AMF à l'occasion de son "Rapport 2009 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne" du 8 décembre 2009, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a désigné Jean-Philippe Thierry en qualité d'administrateur référent (séance du 17 décembre 2009).

Les dispositions législatives françaises ainsi que les règles édictées par les autorités de régulation du marché s'appliquent au gouvernement d'entreprise de la Société. La Société estime que son application des principes de gouvernement d'entreprise est appropriée et en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise applicables en France.

La Société se réfère aux recommandations énoncées dans le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF relatif aux sociétés cotées de décembre 2008 et a décidé d'appliquer ce Code comme référentiel de gouvernement d'entreprise. Ce Code peut être consulté sur le site www.code-afep-medef.com.

Lors de sa séance du 19 novembre 2009, soit un an après l'adhésion aux nouvelles recommandations émises par l'AFEP-MEDEF le 6 octobre 2008, le Conseil d'Administration s'est assuré de la bonne application, par la Société, des dispositions de ce code et a validé l'adhésion de la Société auxdites recommandations.

Plus particulièrement, au cours de l'exercice 2009, sur proposition du Président du Conseil d'Administration, des points réguliers sur la gouvernance de la Société ont été insérés à l'ordre du jour du Conseil d'Administration. Le Conseil s'est donc régulièrement réuni sur ces questions, conformément aux souhaits du Président et à l'engagement pris par la Société d'appliquer les principes de bonne gouvernance, sous la responsabilité du Conseil d'Administration. Le Conseil a manifesté de façon constante sa volonté de prendre en compte les recommandations émanant des diverses instances travaillant sur l'amélioration de la gouvernance des sociétés cotées lorsqu'elles sont conformes aux intérêts de la Société et de ses actionnaires, voire d'anticiper de telles tendances.

Ainsi, de nombreux dispositifs traduisant cette volonté, ont déjà été mis en place par le Conseil d'Administration, à la demande du Président, s'agissant notamment de l'abandon de la pratique des "parachutes dorés" dans l'entreprise, du différé du bénéfice de retraite chapeau de

l'entreprise pour le Président Directeur Général au 31 décembre 2009 ou du plafonnement de sa rémunération variable, même en cas de surperformance de l'entreprise pour 2009 et 2010.

Dans cet esprit, le Conseil a également noté que depuis l'édiction des recommandations AFEP-MEDEF, un consensus international semblait se former sur la volonté de mieux intégrer la durabilité du succès opérationnel des entreprises au sein des systèmes de rémunération différée, comme l'ont notamment démontré cette année, les orientations générales par exemple énoncées lors du G20 de Pittsburgh.

Afin de prendre en compte ces évolutions et de traduire la volonté de l'entreprise d'adapter ces dispositifs à un environnement normatif récent en cours de stabilisation et d'interprétation, le Président et les Directeurs Généraux Adjoints ont proposé au Conseil de durcir dans la durée les conditions du plan d'options de souscription d'actions dont ils sont bénéficiaires. Cette proposition a été accueillie favorablement par le Conseil qui a ainsi procédé à des ajustements du plan, visant à renforcer les conditions d'exercice des plans dont bénéficie la direction générale, dans le souci précisément de se positionner en conformité aux pratiques les plus exigeantes en matière de gouvernance d'entreprise. En outre, la Société a obtenu un avis de la société Towers Perrin (cabinet spécialisé sur les questions de rémunération des dirigeants), qui a conclu à la conformité de ce plan d'attribution de stock-options aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de décembre 2008.

Les règles et les principes d'après lesquels la Société a déterminé la rémunération et les avantages attribués à ses dirigeants et mandataires sociaux sont décrits dans la Section "Rémunération et actionnariat des Dirigeants" du Rapport Annuel.

Les règles relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont décrites dans la Section "Information Juridique" du Rapport Annuel.

Les facteurs pouvant avoir une influence sur les offres publiques d'achats sont décrits dans la Section "Information Juridique" du Rapport Annuel.

24.1.2 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2009, le Conseil d'Administration est composé de onze membres : Thierry Breton (Président Directeur Général), René Abate, Behdad Alizadeh, Nicolas Bazire, Jean-Paul Béchat, Madame Jean Fleming (administratrice représentant les salariés actionnaires, élue lors de l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2009), Bertrand Meunier, Dominique Mégret, Michel Paris, Pasquale Pistorio, Vernon Sankey et Jean-Philippe Thierry.

N.B. : Le tableau suivant mentionne Dominique Mégret, démissionnaire à compter du 17 décembre 2009 :

Nom	Nationalité	Âge	Date de nomination	Membre du Comité	Fin de mandat (*)	Nombre d'actions détenues
René Abate	Française	61	2009		2011	1 000
Behdad Alizadeh	Américaine	48	2009	N&R	2011	1 000
Nicolas Bazire	Française	52	2009	N&R	2011	1 000
Jean-Paul Béchat	Française	67	2009	C	2011	1 000
Thierry Breton	Française	54	2009		2011	5 000
Mme Jean Fleming (**)	Britannique	40	2009		2011	438
Dominique Mégret	Française	62	2009		2011	1 000
Bertrand Meunier	Française	53	2009	N&R	2011	1 000
Michel Paris	Française	52	2009	C	2011	1 000
Pasquale Pistorio	Italienne	73	2009	C	2011	1 000
Vernon Sankey	Britannique	60	2009	C	2011	1 000
Jean-Philippe Thierry	Française	61	2009	N&R	2011	1 500

C : Comité des Comptes, N&R : Comité des Nominations et des Rémunérations.
(*) Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'année.
(**) Administratrice représentant les salariés actionnaires.

Les statuts imposent aux administrateurs de détenir un minimum de 1 000 actions. Cette règle ne s'applique pas à l'administrateur représentant les salariés actionnaires [1].

Les travaux du Conseil d'Administration sont régis par un Règlement Intérieur qui précise notamment les règles de composition, de fonctionnement et le rôle du Conseil, de rémunération des administrateurs, d'évaluation des travaux du Conseil, d'information des administrateurs, le rôle et les attributions des Comités du Conseil – à savoir du Comité des Nominations et des Rémunérations et du Comité des Comptes, des missions spécifiques pouvant être confiées à un administrateur et des obligations de confidentialité des administrateurs.

Les administrateurs se voient remettre, dès leur entrée en fonction, un exemplaire de ce Règlement Intérieur ainsi que de la Charte des Administrateurs et du Guide de Prévention des Délits d'Initiés, auxquels ils adhèrent et dont les dispositions sont plus précisément décrites dans la section "Codes et Chartes" du Rapport Annuel.

La mission du Conseil d'Administration est de déterminer la stratégie et les orientations de l'activité de la Société, et de veiller à leur mise en œuvre. De plus, le Conseil d'Administration décide du cumul ou de la dissociation des mandats de Directeur Général et Président du Conseil, nomme les dirigeants mandataires sociaux et statue chaque année sur l'indépendance des administrateurs, fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Directeur Général, approuve le Rapport du Président, convoque et fixe l'ordre du jour des assemblées, procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, au contrôle de gestion et de la sincérité des comptes, à l'examen et à l'arrêté des comptes, à la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information de qualité.

24.1.3 Définition de la notion de "membre indépendant" du Conseil d'Administration

Le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF de décembre 2008 définit un administrateur comme indépendant "lorsqu'il 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". Le Code de l'AFEP-MEDEF détermine également un certain nombre de critères qui doivent être examinés afin de déterminer si un administrateur peut être qualifié d'indépendant :

- "Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société-mère ou d'une société qu'elle consolide, 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 désigné en tant que tel 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 (ou être lié directement ou indirectement) client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier 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 l'entreprise depuis plus de douze ans."

En ce qui concerne les administrateurs représentant les actionnaires importants de la Société ou de sa société mère, ceux-ci peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la Société. Au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, il convient que le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil d'Administration, avec le support de son Comité des Nominations et Rémunérations, a dirigé un examen spécifique de la situation d'indépendance de chacun de ses membres, en s'appuyant sur les critères exposés ci-dessus. Sur cette base, cinq des douze membres du Conseil ne sont pas considérés comme indépendants, à savoir Behdad Alizadeh, Dominique Mégret, Bertrand Meunier et Michel Paris – en raison de leurs fonctions de dirigeants (salariés) au sein de deux sociétés, actionnaires significatifs de la Société (plus de 22 % pour PAI Partners, représenté par Dominique Mégret, Bertrand Meunier et Michel Paris ; et plus de 10 % pour Pardus, représenté par Behdad Alizadeh) – ainsi que Madame Jean Fleming – en tant que représentante des salariés actionnaires et salariée d'une filiale consolidée de la Société.

Le Conseil d'Administration s'est intéressé plus particulièrement à la situation de Nicolas Bazire, compte tenu de son mandat de membre du Conseil de Surveillance de la société Rothschild & Cie Banque, et des relations d'affaires ponctuelles que la Société a pu entretenir avec cette banque d'affaires. Le Conseil d'Administration a considéré qu'en l'espèce, Nicolas Bazire devait être qualifié de membre indépendant.

(1) En vertu de l'article 16 des statuts.

24.1.4 Réunions du Conseil d'Administration

Conformément aux Statuts et au Règlement Intérieur, le Conseil d'Administration s'est réuni aussi souvent que nécessaire. Au cours de l'exercice 2009, le Conseil d'Administration s'est réuni 16 fois. Le taux de présence des administrateurs aux réunions s'est élevé à 89,25 % en moyenne.

Le Conseil d'Administration s'est réuni pour traiter notamment des sujets suivants :

- revue et approbation des budgets
- revue des résultats trimestriels et prévisionnels
- revue des présentations et communiqués financiers
- revue et approbation des comptes consolidés semestriels et annuels
- revue des orientations stratégiques du Groupe
- revue et approbation des nouveaux documents de gouvernance (Règlement Intérieur, Charte des Administrateurs, Guide de Prévention des Délits d'Initiés)
- revue de l'adaptation de l'organisation du Groupe et du plan de transformation
- revue et approbation des plans de stock-options mis en place en vue de fidéliser la direction du Groupe et les principaux collaborateurs
- examen des engagements hors-bilan et des risques
- revue de certains contrats stratégiques
- optimisation des sources de financement du Groupe et émission d'obligations à option de conversion et/ou échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANEs)

Certains membres du Conseil d'Administration se sont également concentrés sur des aspects particuliers de gouvernance au sein de deux comités permanents, à savoir :

- le Comité des Comptes ; et
- le Comité des Nominations et des Rémunérations.

Les membres de ces Comités sont désignés par le Conseil d'Administration parmi ses membres. Les attributions de ces Comités sont fixées par le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration. Les Comités ont un rôle uniquement consultatif dans le seul but de préparer les travaux du Conseil, seul organe décisionnaire et responsable. Ils reportent au Conseil d'Administration. Leurs recommandations sont discutées longuement en séance, le cas échéant sur la base de la documentation produite par les Comités.

24.1.5 Le Comité des Comptes

Le Comité des Comptes a pour mission de préparer et faciliter le travail du Conseil d'Administration. Il assiste à ce titre le Conseil d'Administration dans son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société. Le Comité des Comptes veille également à la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et aux marchés. Pour mener à bien sa mission, le Comité des Comptes est régulièrement tenu informé des risques majeurs, y compris des litiges et engagements hors bilan.

Au cours de l'exercice 2009, le Comité des Comptes était composé de 4 membres (3 de ces 4 membres, dont le Président du Comité, étant des membres indépendants) : Jean-Paul Béchat (Président), Vernon Sankey, Michel Paris, Pasquale Pistorio. Conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008, le Comité des Comptes comporte au moins un membre ayant une compétence financière ou comptable, de part son expérience professionnelle, dont notamment le Président.

En 2009, le Comité des Comptes s'est réuni 7 fois. Le taux de présence des membres aux réunions était supérieur à 80 %.

Ont également participé à certaines des réunions du Comité des Comptes, en fonction des sujets abordés, les Commissaires aux Comptes, le Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales, le Directeur Financier, le Directeur Comptable, le Directeur de l'Audit Interne, le Directeur du Risk Management et le Directeur Juridique.

Le Comité des Comptes a examiné les reporting financiers trimestriels du Groupe tels que transmis au Conseil d'Administration. Il a été régulièrement tenu informé de la stratégie financière du Groupe ainsi que de sa mise en œuvre. Il a été informé des clauses essentielles des contrats majeurs (y compris les aspects relatifs à la gestion des risques de ces contrats). Il a également régulièrement revu l'état d'avancement des principaux contrats existants (sur la base des approbations consenties dans le cadre des procédures de gestion du risque, décrits ci-dessus). Le Comité des Comptes a régulièrement examiné les documents comptables et financiers à soumettre au Conseil d'Administration. Il a reçu les rapports des commissaires aux comptes relatifs aux conclusions de leurs travaux. Comme chaque année, une session spéciale s'est tenue en complément des réunions ordinaires afin de revoir les engagements spécifiques, les contrats majeurs ainsi que les risques et les pertes déclarés.

Parmi les sujets traités au cours des 7 réunions tenues en 2009, le Comité des Comptes s'est particulièrement attaché :

- À la revue de sujets récurrents tels que :
  - le reporting financier trimestriel auprès du Conseil d'Administration
  - les commissaires aux comptes, leurs rapports sur l'audit et les plans de contrôle interne
  - les plans d'audit de contrôle interne et ses recommandations

- la procédure de suivi des risques pour les contrats existants et nouveaux
- les principaux litiges et réclamations (y compris contrôles fiscaux).

- À la revue de sujets spécifiques tels que :
  - le suivi de la renégociation des fonds de pension néerlandais
  - le suivi de la politique de gestion du crédit
  - le suivi des risques liés à la procédure de redressement judiciaire d'Arcandor (client de la filiale allemande du Groupe)
  - la revue exhaustive de la structure et des risques fiscaux du Groupe.

24.1.6 Le Comité des Nominations et des Rémunérations

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission de préparer et de faciliter les décisions du Conseil d'Administration, dans les domaines de compétences qui sont les siennes.

En ce qui concerne les nominations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour champ de compétence générale, entre autre, l'assistance, l'examen et le cas échéant la proposition à la Société de candidatures à l'Assemblée Générale des actionnaires pour un poste de membre du Conseil d'Administration ou s'il est sollicité à cet effet, à l'examen d'une fonction de dirigeant, et de formuler sur ces candidatures, un avis et/ou une recommandation auprès du Conseil d'Administration.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations examine les opérations importantes pouvant éventuellement comporter un risque de conflit d'intérêts entre la Société et les membres du Conseil. La qualification d'administrateur indépendant est préparée par le Comité des Nominations et des Rémunérations et revue et débattue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du Rapport Annuel.

En ce qui concerne les rémunérations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission de formuler pour la Société et ses filiales des propositions sur la rémunération globale, la rémunération totale, la rémunération fixe et les critères d'application de la rémunération variable du Président Directeur Général.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations participe également à l'analyse de la politique d'intéressement du personnel de la Société et de ses filiales. Il a également pour mission de formuler des propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des mandataires sociaux et de tout ou partie du personnel salarié de la Société et de ses filiales.

Concernant les membres du Conseil d'Administration, le Comité est chargé de proposer chaque année le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires, et les modalités de répartition desdits jetons de présence entre les administrateurs, en tenant compte, notamment, de la présence de ceux-ci aux diverses réunions tant du Conseil que des Comités dont ils font partie, du niveau de responsabilité encourue par les administrateurs et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

Le Comité fait également des recommandations relatives au régime de retraite et de prévoyance, aux avantages en nature et droits pécuniaires des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

Au cours de l'exercice 2009, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé de 4 membres (2 de ces 4 membres étant des membres indépendants) : Behdad Alizadeh (Président), Jean-Philippe Thierry, Nicolas Bazire et Bertrand Meunier.

En 2009, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni 5 fois. Le taux de présence des membres aux réunions s'est élevé à 90 % en moyenne.

Ont également participé à ces réunions, le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur Juridique.

Parmi les sujets traités au cours des 5 réunions tenues en 2009, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est particulièrement attaché à la revue, dans le but d'assister le Conseil dans ses décisions, de sujets tels que :

- les modalités de répartition des jetons de présence
- la fixation de la rémunération variable du Président Directeur Général pour 2009 et la définition des objectifs de performance
- la fixation de la rémunération variable des membres du Directoire pour 2008 et 2009
- la détermination des conditions de performance des stock-options
- les attributions de stock-options aux dirigeants et salariés du Groupe
- la revue du plan de participation dérogatoire mis en place en France en application des recommandations AFEP-MEDEF
- les résultats des plans LTI 2007 et 2008
- la retraite supplémentaire des membres du Comité Exécutif et du Président Directeur Général
- les modalités de désignation d'un administrateur représentant les salariés actionnaires
- la détermination des membres indépendants du Conseil.

24.1.7 Évaluation des travaux du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration doit évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en analysant périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que la composition, l'organisation et le fonctionnement de ses comités. Il doit notamment analyser les modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités, réfléchir à l'équilibre souhaitable de leur composition, s'interroger périodiquement sur l'adéquation à leurs tâches de leur organisation et de leur fonctionnement, vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'Administration et des comités du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration dispose qu'à cette fin, une fois par an, le Conseil d'Administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement et informer les actionnaires chaque année dans le rapport annuel de la réalisation de ces évaluations et des suites données.

En 2006, la Société avait procédé à une évaluation formalisée des travaux de son conseil de surveillance. Cette évaluation avait été confiée à un consultant extérieur. Au terme des exercices 2007 et 2008, sur la base d'un questionnaire distribué aux administrateurs, le Conseil avait procédé à une auto-évaluation de ses travaux dont les résultats ont été consignés dans le document de référence de la Société.

Afin d'assurer tant la conformité de ses pratiques de gouvernance aux recommandations AFEP-MEDEF que l'adéquation de ses travaux à sa mission et aux attentes des actionnaires, le Conseil, lors de sa séance du 17 décembre 2009 a décidé de compléter l'évaluation des pratiques de gouvernance de la Société réalisée lors de sa séance du 19 novembre 2009, par une évaluation formalisée de ses travaux, sous la direction de son administrateur référent, Jean-Philippe Thierry.

L'évaluation formalisée menée en 2009 comportait les deux aspects suivants :

- diagnostic institutionnel : consistant à apprécier la transcription du gouvernement d'entreprise dans la documentation institutionnelle de la Société (respect des recommandations et codes, fonctionnement du Conseil, comités spécialisés du Conseil, rémunération des mandataires sociaux, relations avec les actionnaires) ;
- évaluation des travaux du Conseil proprement dit : visant à apprécier les enjeux et modes de fonctionnement actuels du Conseil et des comités en intégrant les points de vue des différents acteurs de la gouvernance (modes opératoires du Conseil, travaux du Conseil, relations avec les dirigeants / comité exécutif).

Sur le premier point, le Conseil a procédé à une revue complète des pratiques de gouvernance de la Société. Il a dédié une séance spécifique à ces questions (séance du Conseil du 19 novembre 2009) afin d'apprécier la conformité des pratiques de la Société aux recommandations en la matière et plus particulièrement :

- principe d'une évaluation annuelle par le Conseil de la conformité de ses principes de gouvernance, notamment en ce qui concerne la rémunération des dirigeants, aux recommandations AFEP-MEDEF ;
- validation de l'adhésion de la Société aux recommandations AFEP-MEDEF ;
- approbation du document relatif à cette validation ;
- approbation du communiqué de presse concernant l'examen par le Conseil de la conformité des principes de gouvernance de la Société aux recommandations AFEP-MEDEF un an après leur mise en œuvre.

Les résultats de cette évaluation ont fait l'objet d'un communiqué de presse le 20 novembre 2009.

Sur le second point, l'étude a été conduite sur la base des trois éléments suivants :

- analyse statistique de la participation des administrateurs aux travaux du Conseil et de ses deux comités ;
- entretiens individuels entre l'administrateur référent et les administrateurs ;
- questionnaire distribué aux administrateurs envisageant tant les questions de fonctionnement du Conseil que son attention aux questions de gouvernance d'entreprise.

Il est ressorti des conversations de l'administrateur référent avec l'ensemble des administrateurs les points suivants :

- s'agissant des questions de gouvernance d'entreprise, tous les administrateurs apprécient l'attention portée au respect le plus strict des règles de bonne gouvernance d'entreprise, tant pour ce qui est des pratiques de l'équipe dirigeante de la Société que pour les travaux du Conseil. A cet égard, les administrateurs ont souligné la fréquence des réunions du Conseil, l'attention portée aux questions de gouvernance d'entreprise en général, de même que la volonté d'informer et d'associer le Conseil sur les projets significatifs ;
- s'agissant du fonctionnement du Conseil, les administrateurs soulignent le progrès significatif qui a été accompli par rapport aux exercices précédents en matière de transmission à temps des documents utiles

aux débats, point qui avait été relevé lors des évaluations des années passées. Pour le reste, les administrateurs apprécient l'échange de vues qui a toujours lieu entre la direction de l'entreprise et le Conseil. Notamment, à l'occasion de la réunion de Comité des Comptes appelé à analyser les données permettant d'établir les comptes annuels de l'exercice, la qualité de l'information transmise et la transparence de la Société vis-à-vis tant des membres du Comité que des commissaires aux comptes, ont été soulignées ;
- s'agissant des questions débattues par le Conseil et des sujets partagés avec la direction de la Société, les administrateurs expriment le souhait d'obtenir des études sectorielles comparatives même s'ils reconnaissent que le poids d'Atos Worldline dans le groupe rend difficile tout comparable global. A cet égard, les administrateurs souhaitent que l'effort effectué en 2009, avec une séance annuelle du Conseil dédiée spécifiquement à une revue de détail des différentes options stratégiques de la Société (séance du Conseil du 17 décembre 2009), soit pérennisé au cours de l'exercice 2010.

Les données ainsi collectées lors de l'évaluation des travaux du Conseil, aussi bien à l'issue des entretiens individuels menés par l'administrateur référent, que par les questionnaires complétés par les administrateurs, permettent de conclure que :
- la dynamique de fonctionnement du Conseil permet à celui-ci d'assurer pleinement le rôle qu'il doit accomplir aux termes de la législation applicable ;
- la Société et le Conseil partagent une attention toute particulière aux questions de gouvernance d'entreprise ;
- le flux d'information de la Société au Conseil s'est sensiblement amélioré au cours de l'année écoulée, permettant ainsi d'améliorer les conditions de travail du Conseil ;
- un effort est souhaité par les administrateurs pour que leur soit transmise une documentation sectorielle annuelle.

Au vu des conclusions de l'évaluation des travaux du Conseil, il est proposé de prendre les actions suivantes, dont l'exécution effective sera suivie par l'administrateur référent :
- assurer qu'au moins une séance annuelle du Conseil sera exclusivement consacrée aux options stratégiques de la Société, de préférence au second semestre ;
- à l'occasion cette session, présenter au Conseil un document dressant un panorama sectoriel complet ;
- à l'occasion des diverses séances du Conseil au cours desquelles sont analysées les comptes semestriels puis annuels, mettre en regard les principaux indicateurs sectoriels s'ils existent.

24.2 Le Contrôle interne

Le dispositif de Contrôle interne dont la définition est précisée en section 24.2.1 ci-après et développé au sein d'Atos Origin s'est appuyé sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'AMF (Autorité des Marchés Financiers).

La section "Principes Généraux" du cadre de référence de l'AMF a été utilisée pour décrire de manière structurée les composantes du dispositif de contrôle interne d'Atos Origin (section 24.2.2). Une attention particulière a été apportée au dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière (section 24.2.3), en conformité avec le guide d'application de l'AMF.

Les acteurs du contrôle interne ont été présentés en section 24.2.4.

Le Président du Conseil d'Administration a confié la rédaction de la section du Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les processus de contrôle interne à la Direction de l'Audit Interne du Groupe. Ce travail a été revu par le Directeur financier et le Secrétaire Général du Groupe ainsi que le Directeur Exécutif en charge des Fonctions Globales. Les informations présentées ci-après ont été extraites de ce travail de préparation.

24.2.1 Définition et objectifs du contrôle interne

Le dispositif de Contrôle interne mis en place par la société mère et ses filiales (ci-après collectivement dénommées le "Groupe" ou la "Société") vise à garantir :
- la conformité aux lois et réglementations ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

L'un des objectifs des procédures de contrôle interne est de prévenir et de contrôler les risques d'erreur et de fraude,

en particulier dans les domaines comptables et financiers. Comme tout système de contrôle interne, ce dispositif ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et en aucun cas une garantie absolue contre ces risques.

24.2.2 Composantes du dispositif de Contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne au sein d'Atos Origin est une combinaison de composants intimement liés qui sont détaillés ci-après.

Organisation/Environnement de contrôle

L'organisation, les compétences, les systèmes et les normes (méthodes, procédures et pratiques) représentent le socle du dispositif de contrôle interne et les fondamentaux du Groupe en la matière. Les principales composantes ont été présentées dans cette section.

Organisation matricielle : Atos Origin repose sur une organisation matricielle qui combine les directions opérationnelles (pays) et fonctionnelles (Lignes de services, Ventes et Marchés, Fonctions Support). Cela constitue une source de contrôle avec une double vision sur toutes les opérations (Pays / Lignes de service).

Normes et procédures : Le Groupe a défini et mis en œuvre différentes normes et procédures au cours des dernières années, afin d'établir des pratiques standardisées et des méthodes communes. Ces normes et procédures sont révisées lorsque nécessaire afin de rester en adéquation avec les objectifs du Groupe.
Parmi les pratiques et normes clés :

- **Le Code d'Éthique :** Dans le cadre de ses activités, Atos Origin est particulièrement attentif à la conformité aux règles d'éthique. Un Code d'Éthique établissant les principes applicables aux conflits d'intérêts, aux délits d'initié et à l'éthique d'entreprise a été établi et adopté par la Direction Générale (voir la section spécifique sur le Code d'Éthique).
- **Délégation de pouvoirs :** Une procédure formelle définit les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement le Groupe envers ses clients, ses fournisseurs et autres tiers. Ces règles visent à garantir un contrôle efficace et efficient depuis le management des pays jusqu'à la direction générale. La politique de délégation de pouvoirs a été mise en œuvre sous la supervision du Service Juridique du Groupe.
- **Séparation des tâches :** Des règles actualisées de séparation des tâches ont été mises en œuvre dans l'organisation. Un programme de suivi de l'amélioration de la séparation des tâches a été mis en œuvre, comprenant la revue fonctionnelle de la séparation des tâches et des procédures d'attribution des profils. Un outil spécifique a été utilisé pour évaluer automatiquement ces règles dans les systèmes.
- **Atos™ Rainbow :** Pour gérer ses processus commerciaux, le Groupe dispose d'un corps de procédures et d'outils de support baptisé Atos™ Rainbow. Atos™ Rainbow permet une approche formelle et normalisée des propositions commerciales, mettant en parallèle les opportunités commerciales et la gestion des risques pour tous les types d'offre, et permettant également d'orienter et de contrôler en permanence le processus décisionnel. Cet outil permet à la Direction d'Atos Origin de s'impliquer dans le contrôle et le suivi des contrats conclus par le Groupe. Au-delà de certains seuils, des revues ont été effectuées directement au niveau de la Direction Générale.
- **Des normes et procédures opérationnelles** ont été également mises en œuvre dans tous les départements. Les principales procédures impactant le contrôle interne (en termes d'éthique et d'autorisations) comprennent les "Règles de sécurisation des paiements et de la trésorerie", le "Code de conduite des achats", la "Gouvernance en matière de retraite", le "Comité d'investissement", le "Manuel juridique" ou la procédure de gestion du risque de crédit.

Gestion des Ressources Humaines : Une politique de gestion des Ressources Humaines du Groupe a été conçue par le biais du *Global Capability Model* (GCM, modèle de capacités globales), qui sert de norme de référence pour classifier les emplois du Groupe selon des critères d'expérience et d'expertise. Cette politique a permis aux employés de connaître précisément leurs responsabilités, qui sont détaillées sur les descriptifs de postes, a aidé les directeurs dans les processus de recrutement et de gratification et contribué à la gestion des ressources opérationnelles. Une politique globale en matière de primes a complété cette organisation en définissant les avantages additionnels susceptibles d'être consentis.

Systèmes d'information : Un département Processus Métier et Informatique Interne est en place au niveau du Groupe pour gérer les applications et infrastructures informatiques internes communes à l'ensemble du personnel d'Atos Origin dans le monde. Il supporte notamment les fonctions financières (applications de comptabilité et reporting), les ressources humaines (outil de gestion des ressources, annuaire général) ou la communication (sites Web du Groupe et Intranet).
En 2009, un nouvel outil de demande d'achat (Spring) a été mis en place dans les principaux pays afin de renforcer et de rationaliser le processus d'autorisation interne des demandes d'achat ; il est en interface avec l'ERP du Groupe.
La sécurité et l'accès à ces infrastructures et applications, ainsi que leur fiabilité et performance, sont gérés par ce département et bénéficient de l'expertise et des ressources internes du Groupe.

Communication d'informations fiables et pertinentes

Plusieurs processus sont en place pour s'assurer que des informations fiables et pertinentes sont communiquées dans les temps aux acteurs appropriés au sein du Groupe.

Un ERP (Progiciel de Gestion Intégré) commun est déployé et utilisé dans les principaux pays du Groupe. En 2009, ce système a été étendu à l'Inde, Singapour, la Malaisie et Hong Kong ; tous les principaux pays utilisent maintenant le même ERP, permettant un échange d'informations opérationnelles plus aisé.

Des lignes de communication d'information formelles ont été définies, qui suivent les structures opérationnelles et fonctionnelles. Ce reporting formel, basé sur des formats standards, concerne aussi bien les informations financières que non financières. La communication d'informations pertinentes est également assurée dans le Groupe via des processus de remontée spécifiques. Ces processus définissent des critères pour remonter les informations au niveau approprié de management, et ce jusqu'à la Direction Générale pour les plus importantes. Ceci concerne divers sujets, comme les risques opérationnels (via le Comité de Gestion des Risques), la trésorerie (via le Comité de Sécurisation des Moyens de Paiement et de la Trésorerie), ou les restructurations financières (Comité de Restructuration Financière).
Cette remontée d'informations s'accompagne d'instructions "descendantes", émises régulièrement, et plus particulièrement pour les sessions de budget et de reporting financier.

Un site Intranet dédié est accessible à l'ensemble des employés afin de faciliter le partage des connaissances et les échanges sur les questions soulevées par les différentes communautés au sein du Groupe. Ce système global de gestion des connaissances favorise les échanges et permet un transfert efficace et efficient des informations.

Système de gestion des risques

La gestion des risques se rapporte aux moyens mis en œuvre dans le Groupe pour recenser et analyser les risques. Bien que les risques soient gérés au quotidien par les managers, certaines initiatives spécifiques ont été menées relatives à la gestion des risques, telles que :

La cartographie des risques, qui a été mise à jour en 2009, pour identifier et évaluer les risques qui pourraient impacter les objectifs du Groupe. La méthodologie retenue comprenait des interviews et des questionnaires adressés aux 400 premiers managers du Groupe, afin de recenser leur vision des principaux risques qui pourraient impacter les objectifs d'Atos Origin, leurs impacts potentiels et leur probabilité d'occurrence.
Cette évaluation a couvert les risques potentiels liés à notre environnement (parties tierces, catastrophes naturelles), à la transformation et au développement du Groupe (évolution, culture, positionnement marché), à nos opérations (clients, collaborateurs, informatique, processus) et à l'information utilisée pour les prises de décision (financière et opérationnelle).
Les résultats sont à partager avec la Direction Générale du Groupe, pour s'assurer de la mise en œuvre de mesures appropriées pour gérer les risques, et à être présentés au Comité d'Audit.

L'analyse des risques (telle que présentée en section "Risques" du Rapport Annuel 2009) présente la vision du Groupe sur ses principales zones de risques ainsi que la manière dont ces risques sont gérés. Ceci comprend la souscription à plusieurs polices d'assurance pour couvrir les risques assurables, notamment la protection des actifs du Groupe (sites de production et centres de données) et des personnes. Les risques opérationnels sur les projets ont été précédemment gérés par la fonction Gestion des Risques avec un Comité de Gestion des Risques qui se réunissait régulièrement pour revoir les contrats les plus significatifs ou sensibles. Des activités de contrôle ont par ailleurs été mises en place (via le Manuel de Contrôle Interne), sur la base des principaux risques identifiés, comme décrit ci-après dans la section "Activités de Contrôle".

Activités de contrôle

Les principales activités de contrôle sont reprises dans le Manuel de Contrôle Interne. Ce manuel, diffusé à l'ensemble des entités complète les différentes procédures en présentant les principaux objectifs de contrôle requis pour atteindre un niveau de contrôle satisfaisant pour chaque processus.
Pour chaque objectif de contrôle, une ou plusieurs activités de contrôle (comprenant la description des activités de contrôle, des preuves du contrôle, des responsables et une périodicité) ont été identifiées pour formaliser les attentes du Groupe en termes de contrôle.
Le Manuel de Contrôle Interne ne couvre pas seulement les processus financiers, mais également les processus opérationnels (comme la gestion des contrats), les processus support (comme le juridique, les achats, les ressources humaines ou l'informatique) et des processus de gouvernance (fusions-acquisitions) :

- **Ressources Humaines et gestion des retraites :** les activités de contrôle ont été conçues pour identifier et gérer les évolutions de la législation du travail dans les pays où opère le Groupe, en particulier: traitement de la paie, contrôle des contrats de travail, processus de recrutement et de fin de carrière, etc. ;
- **Juridique :** en plus de la délégation de pouvoirs mentionnée ci-dessus, les activités de contrôle portent sur les règles régissant les contrats clients, les marques,

les brevets, les dépôts de noms de domaines, les assurances et le droit des sociétés ;

- **Cycle de production :** depuis la réponse aux appels d'offres jusqu'à la livraison et la phase postérieure, et en complément des processus commerciaux et de gestion des risques mentionnés précédemment, les activités de contrôle couvrent la phase de transition entre l'appel d'offre et l'exécution, le suivi des risques et des plans d'action, la gestion et le contrôle des ressources, la revue financière des projets, la supervision de l'exécution des projets et de leur clôture.
- **Achats :** les activités de contrôle couvrent les autorisations de demandes d'achats, les principales étapes du cycle d'approvisionnement et l'éthique des acheteurs.
- **Informatique Interne :** les activités de contrôle concernent la protection et la confidentialité des informations, y compris les plans de secours, la sécurité des accès aux systèmes et réseaux.
- **Communication :** les activités de contrôle définies se rapportent à la communication interne des messages importants ainsi qu'aux procédures de préparation et de diffusion d'annonces, aux relations publiques, au plan de communication en situation de crise, à la communication financière et aux relations investisseurs.
- **Fusions et acquisitions :** les activités de contrôle ont pour objectif de s'assurer que les autorisations adéquates ont été obtenues à chaque étape du processus, et que les outils et ressources appropriés sont utilisés pour sécuriser les opérations.
- **Finance et trésorerie :** les activités de contrôle relatives aux processus financiers sont décrites dans la section 24.2.3.

Une nouvelle version du Manuel de Contrôle Interne a été diffusée au sein du Groupe en août 2009 afin de prendre en compte des améliorations de contenu et de forme. Ce document continuera à évoluer en fonction de l'évolution des processus et des risques émergeants.

Une action spécifique a également été menée pour satisfaire au besoin de l'établissement de rapports **"SAS70"**.

SAS70 (*Statement on Auditing Standards no.70*) est l'acronyme du standard professionnel américain, généralement appliqué dans d'autres pays dans le cadre de l'établissement d'un rapport d'audit sur le contrôle interne d'un service délivré à un tiers. Typiquement, les activités d'Atos Origin ont un impact sur l'environnement de contrôle de ses clients (via les systèmes d'information), ce qui peut requérir la production d'un rapport "SAS70" pour les activités de contrôles assurées par Atos Origin. Un référentiel de contrôle a été défini, précisant les activités de contrôles relatives au service délivré au client. Ce référentiel a été bâti sur la base modèle ITGI (Institut de Gouvernance des Technologies de l'Information - *IT Governance Institute's publication titled IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley, 2nd Edition*).

Surveillance

La surveillance du dispositif de contrôle interne incluait l'analyse du résultat des contrôles effectués (identification et traitement des incidents) et l'évaluation des contrôles pour s'assurer de leur pertinence et de leur adéquation avec les objectifs du Groupe. La surveillance était sous la responsabilité des différents niveaux de management, et s'est appuyée également sur les missions d'Audit Interne.

Des auto-évaluations ont été menées sur les principaux processus fonctionnels (Finance, Ressources Humaines, IT et Achats) par les responsables de processus du Groupe, afin d'évaluer le niveau de maturité du contrôle interne dans les différents pays et sur les processus. Ceci a été réalisé via des questionnaires, renseignés au niveau local et soumis à une revue critique au niveau du Groupe. L'évaluation est réalisée selon une échelle de maturité (de "non fiable" à "surveillé") pour chaque objectif de contrôle. Des plans d'action sont définis lorsque des écarts sont identifiés en comparaison avec le niveau souhaité.

La surveillance de certains points spécifiques est également réalisée pour mesurer les améliorations ou déviations de contrôle. Par exemple, un tableau de bord périodique a été produit en 2009 sur la Séparation des Tâches, et diffusé aux managers du Groupe.

En parallèle, l'**Audit Interne** avait pour responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne. L'audit Interne s'est assuré, par ses revues, que les procédures de contrôle interne ont été dûment appliquées et a contribué au suivi des procédures de contrôle interne. L'audit interne a également défini en partenariat avec la Direction du Groupe et les Directions locales, des plans d'action pour garantir l'amélioration permanente des processus de contrôle interne.

En 2009, l'Audit Interne a mené 60 missions d'audit pour évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne : 30 dans le domaine des processus fonctionnels (Finance, Ressources Humaines, Achats et Informatique Interne) et 30 relatives aux processus opérationnels (principalement les activités Worldline). Toutes les missions ont donné lieu à l'émission d'un rapport d'audit spécifiant les plans d'action à mettre en œuvre par la direction du pays concerné. Parmi les missions d'audit réalisées en 2009 :

- Des revues post-migration de l'ERP du Groupe au Royaume-Uni et en Inde,
- L'audit des centres de services partagés Ressources Humaines / Paie et Finance / Comptabilité qui comprenait

la revue des processus transférés et l'environnement de contrôle de la société hébergeant le Centre Financier,

- L'audit du processus de recrutement des 4 principaux pays (y compris l'utilisation de l'outil commun récemment déployé au sein du Groupe) qui englobait l'évaluation de la structure de supervision et de contrôle mise en place au niveau du Groupe,
- Le suivi des plans d'action définis en 2008 et relatifs aux économies réalisées par le département Achats, au processus de consolidation et aux contrôles généraux informatiques.
- 3 missions spéciales d'investigation ont par ailleurs eu lieu,
- L'audit interne a réalisé par ailleurs une revue d'organisation des fonctions contrôles, risques, qualité et sécurité pour comprendre le système de contrôle et d'assurance existant au sein du Groupe et mesurer dans ce contexte comment étendre le périmètre de l'audit interne aux risques opérationnels. La revue des processus et risques opérationnels est déjà assurée sur le périmètre d'Atos Worldline.
- Étant donné qu'Atos Worldline fournit des prestations de services de transactions à haute technologie dans un environnement très réglementé, l'Audit Interne est un appui important pour évaluer et maintenir l'environnement de contrôle ainsi qu'une gestion des risques opérationnels appropriée. Les principales missions d'audit effectuées au sein d'Atos Worldline en 2009 ont concerné l'identification des accès, la sécurité des applications où transitent des données sensibles et confidentielles, des audits de conformité à la réglementation des paiements pour les banques, des audits de prévention de la fraude interne, des audits de contrôle de flux financiers de la chaîne de traitement des cartes bancaires, des investigations sur des incidents opérationnels.

24.2.3 Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière

Les processus qui contribuent à l'information comptable et financière, dénommés "processus financiers" ci-dessous, s'inscrivent dans le dispositif de contrôle interne d'Atos Origin, et sont l'objet d'une attention particulière du fait de leur sensibilité.

Organisation financière locale et globale

Les processus financiers sont mis en œuvre par des équipes financières dans chaque pays. Les directeurs financiers des pays avaient jusqu'en février 2009 un double rattachement à la direction du pays et à la Direction Financière du Groupe. À compter de cette date, les directeurs financiers des pays sont rattachés exclusivement au Directeur Financier du Groupe.

Le rattachement à la fonction centrale du Groupe, comme pour les autres fonctions support, renforce l'intégration de la fonction financière en favorisant une harmonisation totale des processus clés de fonctionnement et en apportant ainsi un soutien approprié aux entités opérationnelles du Groupe.
Le pilotage a été assuré par le Comité de Direction Financière du Groupe, constitué des directeurs financiers des principaux pays et du Directeur Financier Groupe. Ce comité se réunissait régulièrement afin de superviser le processus de préparation de l'information financière. Les options comptables les plus significatives ainsi que les déficiences potentielles de contrôle interne, ont été reportées à ce comité, qui a décidé des actions correctrices à mettre en œuvre.

La Direction Financière du Groupe a supervisé les processus financiers, plus particulièrement au travers de la consolidation financière, de la veille réglementaire, de l'apport d'expertise aux différentes entités et du contrôle de l'information financière produite.
En 2009, l'alignement des systèmes financiers a été lancé pour renforcer l'homogénéité entre les pays en termes d'indicateurs et de processus, et rationaliser les outils informatiques et le reporting.

Normes et procédures financières du Groupe

La Direction Financière Groupe a rédigé plusieurs normes et procédures pour contrôler le traitement de l'information financière dans les filiales. Ces normes et procédures ont été examinées et discutées avec les commissaires aux comptes avant leur diffusion et comprenaient les principaux éléments suivants :

Les normes comptables et financières sont documentées dans un manuel des principes comptables et de reporting du Groupe qui a servi de référentiel pour l'information financière du Groupe. Ce manuel définit les normes communes de préparation, de présentation et d'évaluation de l'information financière, ainsi que les principes comptables à appliquer par les entités pour préparer leurs budgets, budgets révisés et arrêtés comptables dans le cadre de la consolidation du Groupe. Les normes de reporting du Groupe et les directives internes relatives à l'application des normes IFRS et, en particulier, les règles comptables adaptées aux métiers du Groupe, ont été régulièrement revues. Un centre de compétence et d'expertise sur les normes IFRS existe au sein du Groupe afin d'aider et de soutenir les opérations locales.
Des sessions de formation et d'informations ont été régulièrement organisées afin de diffuser ces normes et procédures à travers le Groupe. Un site intranet dédié était accessible à l'ensemble du personnel comptable, favorisant le partage de connaissances et les échanges sur les questions soulevées par la communauté financière d'Atos Origin.
Instructions et calendriers : La remontée des budgets

des filiales, des budgets révisés et de l'information financière était réalisée sous un format standard et dans les délais fixés par des instructions et procédures spécifiques. La Direction Financière du Groupe a coordonné en liaison avec les commissaires aux comptes les processus de clôture annuelle et semestrielle.

Systèmes d'Information

Les systèmes d'information ont joué un rôle clé dans le dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière, fournissant à la fois des contrôles préventifs automatisés, mais aussi des capacités de surveillance et d'analyse.

La production d'informations comptables et financières se fait à l'aide d'un **Progiciel de Gestion Intégré** partagé par les principaux pays.

Un **système de reporting et de consolidation unifié** a été utilisé depuis début 2007 pour l'information financière (reporting opérationnel et comptes statutaires). Chacune des filiales remonte des états financiers individuels, lesquels sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation. Toutes les écritures comptables de consolidation étaient directement contrôlées par la Direction Financière du Groupe. Les engagements hors bilan étaient communiqués avec les autres informations financières et revus par la Direction Financière du Groupe.

Surveillance et contrôle

Au delà des processus financiers mis en œuvre, les processus de Surveillance et de contrôle visaient à s'assurer que l'information comptable et financière était conforme aux normes et instructions définies.

Le Dossier de clôture (inclus dans le manuel de contrôle interne) a été déployé au niveau local en 2008. Chaque filiale devait renseigner trimestriellement un dossier de clôture standardisé, formalisant les contrôles importants réalisés sur le cycle financier, et justifiant les positions comptables.

Les revues fonctionnelles ont été menées par les fonctions financières support du Groupe sur les sujets principaux liés au reporting financier, comme les impôts, les engagements de retraites, les litiges, les éléments hors-bilan ou la performance opérationnelle.

Suivi opérationnel et financier : le contrôle de gestion du Groupe a assisté les Opérations et la Direction Générale dans leur processus décisionnel et a travaillé de façon rapprochée avec la Direction des pays dans les domaines suivants: analyse opérationnelle et suivi financier, amélioration du contrôle et de la prévisibilité des résultats, de la qualité et de la fiabilité de l'information communiquée au Groupe.

Lettres d'affirmation : lors de l'établissement des comptes annuels et semestriels, les responsables opérationnels et financiers de chacune des filiales devaient confirmer par écrit qu'ils avaient respecté les principes comptables du Groupe et attester que, à leur connaissance, il n'y avait aucune déficience majeure dans les systèmes de contrôle mis en place dans leurs filiales respectives.

Le département d'audit interne : la revue des procédures de contrôle interne liées au traitement de l'information financière a constitué une des composantes des travaux de l'Audit Interne du Groupe. Celui-ci a collaboré avec la Direction Financière du Groupe pour identifier les risques les plus significatifs, et adapter en conséquence son plan d'audit le plus efficacement possible.

24.2.4 Les acteurs du Contrôle Interne

Les principaux acteurs d'Atos Origin impliqués dans la mise en œuvre du système de contrôle interne furent les suivants :

Conseil d'Administration assisté du Comité des Comptes

Le Conseil d'Administration établit des règles de gouvernance spécifiant le rôle du Conseil assisté par ses Comités. Ces Comités jouent un rôle important pour éclairer le Conseil, dans le système de contrôle interne par la revue et le suivi qu'ils exercent dans différents domaines. Le Comité des Comptes en particulier, est informé de la teneur et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne appliquées pour garantir la fiabilité et l'exactitude de l'information financière et se tient informé du correct déploiement du système de contrôle interne.

Le Direction Générale et le Comité Exécutif

La Direction Générale est responsable de la gestion de l'ensemble des activités du Groupe et traite spécifiquement des aspects stratégiques et de développement du Groupe. En vertu de ses attributions, la Direction Générale a défini le cadre général du système de contrôle interne.
Le Comité Exécutif est constitué pour piloter la performance opérationnelle du Groupe. Il a pour principales fonctions de fixer les priorités en termes d'activité, d'assurer le suivi mensuel des performances opérationnelles et d'élaborer toutes mesures correctrices nécessaires. Les dirigeants sont, à différents niveaux, responsables de la mise en œuvre et du suivi du système de contrôle interne dans leurs domaines respectifs de responsabilité.

Gestion des risques

Le Comité des Risques suit, et revoit les contrats (offres, engagements contractuels et exécution) en veillant à garantir un équilibre optimal entre risques et opportunités et identifie les domaines d'amélioration possible de nos processus opérationnels, y compris en matière de contrôle.

Contrôle interne

Le rôle du Contrôle Interne est d'assurer la coordination du système de contrôle interne et des initiatives qui s'y rapportent, telles la mise en œuvre du manuel de contrôle interne et son amélioration continue au sein du Groupe.

Audit interne

L'organisation de l'Audit Interne est centralisée de manière à fonctionner de façon globale sur la base d'un plan d'audit et suivant une méthodologie cohérente. Le fonctionnement de l'Audit Interne est défini dans la Charte d'Audit Interne du Groupe, qui a été validée par la Direction Générale. Le Comité des Comptes a reçu régulièrement des rapports sur l'exécution du plan d'audit, les objectifs des missions et les résultats et recommandations qui en découlent. L'audit Interne du Groupe est en contact avec les commissaires aux comptes pour s'assurer de la bonne coordination entre contrôle interne et contrôle externe.

24.2.5 Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre

En 2010, le programme TOP, tel que largement explicité, poursuivra ses effets pour améliorer et rationaliser les processus, avec des conséquences bénéfiques pour le Système de Contrôle Interne.
Les initiatives identifiées par la cartographie des risques seront contrôlées et suivies afin de s'assurer qu'une attention adéquate est donnée à ces sujets.
Le Service de l'Audit Interne du Groupe poursuivra son programme de revue interne entamé en 2009. En cohérence avec les orientations générales de contrôle interne du Groupe, l'Audit Interne projette de suivre avec attention le déploiement du Manuel de Contrôle Interne et le programme TOP. De même, tout en continuant de piloter le processus d'auto-évaluation du contrôle des processus financiers, l'Audit Interne va poursuivre le renforcement du contrôle et la vérification de l'information financière.

Conclusion

Sur la base de tous ces éléments, nous n'avons pas d'autre observation à formuler quant au contrôle interne et aux procédures mises en place par le Groupe. Cependant, il faut noter que le contrôle interne ne peut donner une garantie absolue que les objectifs du Groupe en ce domaine seront atteints et que tous les risques auront été totalement éliminés.

Thierry BRETON,
Président du Conseil d'Administration

24.3 Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code du commerce, sur le rapport du président du Conseil d'Administration de la société Atos Origin

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Atos Origin 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 décembre 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 et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
d'attester que le 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et Paris, le 31 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Tristan Guerlain — Christophe Patrier

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Jean-Pierre Colle — Vincent Frambourt

24.4 Codes et Chartes

24.4.1 Code d'Éthique

Atos Origin accorde une importance toute particulière au respect des règles d'éthique dans la conduite de son activité. Pour ce faire, Atos Origin a diffusé un Code de conduite à ses salariés leur rappelant la nécessité d'agir de manière honnête, impartiale et intègre dans leur activité professionnelle quotidienne et dans le respect du cadre légal en vigueur dans chacun des pays où Atos Origin exerce son activité.

Tous les membres du Conseil d'Administration, les principaux directeurs et les salariés clés doivent déclarer par écrit à la Société les intérêts financiers dont ils disposeraient dans les affaires des fournisseurs, partenaires ou clients du Groupe. L'objectif est de prévenir les conflits d'intérêts et de préserver la sécurité juridique de l'entreprise et de ses responsables. Il est demandé à l'ensemble des directeurs et des principaux cadres de signer ce Code pour acceptation.

Conflits d'intérêt

Le Code de conduite a pour objectif de ne pas permettre aux salariés (ou à leur entourage proche) de bénéficier indirectement de transactions ou d'associations avec des tiers.

Corruption et détournement

Atos Origin ne tolèrera aucune forme de corruption ou de détournement. La corruption s'entend de toute offre d'argent ou de toute offre d'un bien ou service en vue d'obtenir un avantage commercial. Le détournement s'entend de pratiques malhonnêtes ou illégales qui affectent l'intégrité commerciale d'Atos Origin ou celle de ses actifs.

Éthique des affaires

Certains principes fondamentaux d'éthique des affaires d'Atos Origin sont les suivants :

- Tout collaborateur d'Atos Origin doit être traité de manière égale au regard de ses résultats et qualifications, sans considération de race, nationalité, sexe, âge, handicap ou autre caractéristique.
- Les collaborateurs d'Atos Origin doivent respecter en toute circonstance les lois et règlements des pays où Atos Origin exerce son activité.
- Aucun collaborateur ne doit avoir une conduite qui pourrait influencer, de manière irrégulière, un candidat à un mandat politique, un élu ou un agent de l'administration dans l'exercice de ses fonctions.
- Aucun collaborateur ne doit participer à un accord ou une entente ou à une pratique concertée qui violerait les lois et règlements applicables en matière de pratiques anticoncurrentielles.

24.4.2 Information privilégiée et délit d'initié

L'usage ou la divulgation d'informations privilégiées est de nature à fausser le marché des titres émis par Atos Origin. Afin de permettre la transparence et l'intégrité du marché des titres Atos Origin, la Société a également pour objectif de fournir à ses investisseurs et actionnaires, dans des conditions égales pour tous, des informations sur son activité lorsqu'elles sont connues. La Société demande donc à ses principaux cadres et salariés ayant accès à des informations sensibles ("collaborateurs sensibles") de suivre des règles particulières de prévention des délits d'initiés.

Délit d'initié

Une information privilégiée est une information qui serait de nature à influencer la décision d'acheter, de vendre ou de conserver des titres Atos Origin, et pourrait avoir une influence sur leur cours. L'usage ou la divulgation d'informations privilégiées est strictement prohibé et sévèrement réprimé par la réglementation. Les manquements peuvent donner lieu à des poursuites pénales, administratives (Autorité des Marchés Financiers) et civiles. En conséquence, aucun collaborateur ne doit discuter ou divulguer des informations privilégiées à des tiers ou ne doit négocier des titres Atos Origin lorsqu'il est en possession d'une information privilégiée.

Négociation lors des fenêtres négatives

Les "collaborateurs sensibles" ne doivent pas négocier, directement ou indirectement de titres Atos Origin, durant une "fenêtre négative". Une fenêtre négative s'entend des six semaines précédant la publication des résultats financiers annuels et semestriels d'Atos Origin et des quatre semaines précédant la publication des résultats du premier et du troisième trimestre.

Les collaborateurs sensibles s'entendent (i) de l'ensemble des collaborateurs ayant une fonction de direction au sein des sociétés du Groupe et de leurs collaborateurs directs et assistants, (ii) des collaborateurs clés spécifiquement désignés comme tels par la Société et (iii) de tout collaborateur qui serait en possession d'une information non publique privilégiée concernant Atos Origin ou ses filiales. Une telle limitation de négociation ne s'applique

pas à la levée par les salariés des options de souscription reçues d'Atos Origin. Cette limitation s'applique toutefois à la cession consécutive des titres issus desdites levées.

Négociation d'options Atos Origin

Il est interdit à tous les collaborateurs de prendre une couverture contre les fluctuations de la plus-value potentielle qu'ils pourraient éventuellement obtenir par l'exercice d'options de souscription ou d'actions gratuites reçues d'Atos Origin (droit d'acheter ou de vendre à un certain prix ou toute autre modalité), sauf si ceci a été expressément autorisé par la Société.

Autorisation de négocier

Même en dehors des fenêtres négatives, les collaborateurs sensibles ne doivent pas négocier de titres Atos Origin, directement ou indirectement, sans avoir obtenu au préalable une autorisation de la Société. Une telle limitation ne s'applique pas à la levée non suivie de vente par les salariés des options de souscription reçues.

24.4.3 Règlement Intérieur du Conseil d'Administration et Charte des Administrateurs

Le Conseil d'Administration a adopté un Règlement Intérieur, annexé d'une Charte de l'Administrateur et d'un Guide de Prévention du Délit d'Initié. La Charte de l'Administrateur résume les missions et les obligations des membres du Conseil d'Administration. La Charte vise en particulier les questions suivantes : non cumul du mandat social avec un contrat de travail, l'intérêt social, l'assiduité, la diligence, la loyauté, l'indépendance, la confidentialité, les opérations sur titres du Groupe, les conflits d'intérêts, l'information des membres.

Entrée en fonction

En acceptant ses fonctions, chaque administrateur déclare avoir pris connaissance des obligations auxquelles il est soumis. Il doit notamment prendre connaissance des lois et règlements applicables à sa fonction, des dispositions des statuts de la Société, du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, de la Charte de l'Administrateur et du Guide de Prévention des Délits d'Initiés. L'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder au moins mille actions inscrites sous la forme nominative. À défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit en faire l'acquisition dans un délai de trois mois à compter de sa nomination.

Non cumul du mandat social avec un contrat de travail

Le dirigeant qui devient mandataire social de la Société s'engage à mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société (si un tel contrat de travail existait), soit par rupture conventionnelle, soit par démission. Cette disposition n'est bien évidemment pas applicable à l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Défense de l'intérêt social de la Société

Chaque membre administrateur représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt de ceux-ci et de la Société. Il alerte le Conseil d'Administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la Société.

Conflits d'intérêt

Le Code d'Éthique d'Atos Origin interdit à tout administrateur, et plus généralement à tout membre du personnel, d'avoir un conflit d'intérêt entre ses responsabilités personnelles et professionnelles. L'administrateur a l'obligation d'informer le Conseil d'Administration de toute situation de conflit d'intérêt, même potentielle. Il participe à toute délibération du Conseil, en s'abstenant de prendre part au vote de toute délibération pour laquelle il serait dans une situation de conflit d'intérêt.
Il y a notamment conflit d'intérêt dans le cas où un administrateur ou un membre de sa famille pourrait bénéficier à titre personnel de la conduite des affaires de la Société, ou pourrait entretenir une relation ou un lien de quelque nature que ce soit avec la Société, ses filiales ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de la liberté de jugement de l'administrateur (notamment en qualité de client, fournisseur, banquier d'affaires, mandataire).

Assiduité - diligence

En acceptant le mandat qui lui est confié, l'administrateur s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires, dans le respect des dispositions légales relatives au cumul des mandats sociaux. Il doit participer, sauf empêchement majeur, à toutes les réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, des Comités auxquels il appartient. Il s'informe sur les métiers et spécificités de la Société, ses enjeux et ses valeurs, en interrogeant si nécessaire, ses dirigeants. Il s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles pour l'exercice de ses fonctions.

Loyauté

L'administrateur est tenu à une obligation de loyauté à l'égard de la Société. Il ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la Société ou aux autres sociétés ou entités du Groupe Atos Origin et agit de bonne foi en toute circonstance. Il ne peut prendre de responsabilités à titre personnel, dans des entreprises ou des affaires exerçant des activités directement concurrentes de celles de la Société, sans l'autorisation préalable du Président du Conseil d'Administration et du président du Comité des Nominations et Rémunérations.

Indépendance

L'administrateur exerce ses fonctions en toute indépendance. Il veille à préserver en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre. Il alerte le Conseil d'Administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la Société.

Confidentialité

L'administrateur est tenu à un véritable secret professionnel, qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes, à l'égard des informations recueillies pendant ou en-dehors des séances du Conseil d'Administration. Il s'engage à une obligation absolue de confidentialité sur toute information non publique acquise dans le cadre de ses fonctions et sur le contenu des débats et délibérations du Conseil d'Administration et de ses Comités.

Information privilégiée – Opérations sur titres

L'administrateur ne doit effectuer des opérations sur les titres de la Société que dans le cadre des règles fixées dans le document intitulé "Guide de Prévention des Délits d'Initiés" approuvé par le Conseil d'Administration, notamment en respectant les périodes d'abstention précédant la publication des résultats annuels et semestriels de la Société et d'informations trimestrielles. Il doit déclarer à la Société les transactions effectuées sur les titres de la Société dans les cinq jours de leur réalisation, afin de permettre à la Société de respecter les obligations de déclaration lui incombant à ce titre, notamment auprès de l'Autorité des Marchés Financiers.

Information des membres du Conseil

Le Règlement Intérieur stipule que la Société a l'obligation de fournir à ses administrateurs l'information utile à une participation efficace aux travaux du Conseil d'Administration de manière à les mettre en mesure d'exercer leur mandat dans des conditions appropriées. Il en est de même à tout moment de la vie de la Société lorsque l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Cette information permanente doit comprendre toute information pertinente, y compris critique, concernant la Société, et notamment des articles de presse et rapports d'analyse financière.
Un administrateur doit demander au Président tout complément d'information qu'il juge nécessaire au bon accomplissement de sa mission, notamment au vu de l'ordre du jour des réunions. Si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de l'indiquer au Conseil d'Administration et d'exiger l'information indispensable.

24.5 Rémunérations et actionnariat des dirigeants

24.5.1 Jetons de présence

Jetons de présence payés aux membres du Conseil de Surveillance/Conseil d'Administration

	2008	2009
Jean-Philippe Thierry (rémunération en qualité de Président du Conseil de Surveillance)	-	133 115
René Abate	-	18 750
Behdad Alizadeh	-	-
Nicolas Bazire	-	-
Benoît d'Angelin	-	19 750
Jean-Paul Béchat	-	-
Jean-François Cirelli	-	18 750
Michel Combes	-	18 750
Mme Jean Fleming	-	-
Dominique Mégret	-	-
Bertrand Meunier	-	18 750
Mme Colette Neuville	-	19 750
Michel Paris	-	18 750
Pasquale Pistorio	-	-
Didier Cherpitel (rémunération en qualité de Président du Conseil de Surveillance)	150 000	-
Didier Cherpitel	63 392	18 750
Diethart Breipohl	40 416	18 750
Dominique Bazy	54 523	18 750
Jan P. Oosterveld	51 904	18 750
Vernon Sankey	36 696	37 500
Michel Soublin	47 648	37 500
Jean-François Théodore	5 357	-

Monsieur Didier Cherpitel, Président du Conseil de Surveillance, dont la rémunération s'élevait en 2007 à 450 000 euros pour cette fonction [(1)] , a perçu une rémunération jusqu'au 12 juin 2008, date à laquelle il a été remplacé par Monsieur Jean-Philippe Thierry dont la rémunération annuelle de 240 000 euros a été versée en 2009 sur une base *prorata temporis* ; soit 133 115 euros.

Conformément à une résolution votée par les actionnaires au cours de l'Assemblée Générale mixte du 10 février 2009, l'enveloppe annuelle des jetons de présence a été fixée à 500 000 euros pour les membres du Conseil d'Administration. Les jetons de présence payés au cours de l'année 2008 correspondent à la période 2007 et ceux versés en 2009 correspondent à l'année 2008. C'est la raison pour laquelle les nouveaux membres du Conseil d'Administration n'ont pas reçu de jetons de présence en 2009 ; ceux-ci seront versés en 2010.

Monsieur Thierry Breton et Monsieur Behdad Alizadeh ont renoncé à percevoir leurs jetons de présence.

24.5.2 Rémunération des mandataires sociaux exécutifs et associés

Suite à la publication du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et la prise en compte de ses recommandations par l'entreprise, Atos Origin publie ci-après les éléments d'information sur la rémunération des Dirigeants de la société, qui ont été validés par le Conseil d'Administration du 19 novembre 2009.

(1) Hors jetons de présence.

En 2008, le Groupe a fonctionné avec une structure de gouvernance composée d'un Directoire et d'un Conseil de Surveillance. Ce mode de gouvernance a été modifié en Conseil d'Administration à la suite de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 10 février 2009.

Monsieur Thierry Breton a été nommé Président du Directoire le 16 novembre 2008 et Président Directeur Général le 10 février 2009. Monsieur Eric Guilhou a été membre du Directoire pendant toute l'année 2008 et jusqu'au 10 février 2009.

Monsieur Charles Dehelly, Directeur Général Adjoint en charge des Opérations depuis le 1er décembre 2008, et Monsieur Gilles Grapinet, Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales depuis le 22 décembre 2008, figurent ici en tant que Salarié.
Excepté pour Monsieur Eric Guilhou, les rémunérations annuelles présentées ci-dessous reflètent pour chaque membre un montant prorata temporis en 2008 conformément à leur présence au sein de la Société.

Monsieur Thierry Breton, Président du Directoire du 16 novembre 2008 au 10 février 2009, Président Directeur Général depuis le 10 février 2009

La rémunération totale annuelle brute maximale est de 2,4 millions d'euros, dont la moitié (1,2 million d'euros) est fixe, et l'autre moitié est conditionnée à l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'Administration.

M. Thierry Breton, Président du Directoire du 16 novembre 2008 au 10 février 2009, Président Directeur Général à partir du 10 février 2009				
Thierry Breton (en euros)	2008		2009	
	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	153 846	153 846	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable (*)	123 000	-	1 048 600	723 000
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence Atos Origin SA				
Avantages en nature			5 337	5 337
TOTAL	276 846	153 846	2 253 937	1 928 337

(*) La rémunération variable de Monsieur Thierry Breton est une rémunération conditionnelle, Elle n'est versée dans sa totalité que si les objectifs quantitatifs fixés par le Conseil d'Administration sont atteints. Ainsi, en 2008, 82 % des résultats de l'année ont été atteints et la rémunération variable a été calculée sur une base prorata temporis. Lors du premier semestre 2009, les objectifs financiers ont été dépassés, en conséquence la rémunération variable totale retenue pour ce semestre n'a subi aucune décote. Lors du second semestre, la réalisation des objectifs a été de 74,.8 %. Au total en 2009, la rémunération conditionnelle annuelle due à Monsieur Thierry Breton représente donc 87,4 % de sa rémunération variable totale, soit une décote de 12,6 %.

Monsieur Charles Dehelly, Directeur Général Adjoint en charge des Opérations depuis le 1er décembre 2008

La rémunération fixe annuelle brute est de 450 000 euros. La rémunération variable cible à 100 % d'objectifs atteints est égale à son salaire de base et peut aller jusqu'à 169 % en cas de surperformance soit 760 500 euros.

Monsieur Charles Dehelly, Directeur Général Adjoint en charge des Opérations				
Charles Dehelly (en euros)	2008		2009	
	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	37 500	37 500	450 000	450 000
Rémunération variable	33 742	0	456 583	327 885
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence Atos Origin SA				
Avantages en nature			3 854	3 854
TOTAL			910 437	781 739

Monsieur Gilles Grapinet, Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales depuis le 22 décembre 2008

La rémunération fixe annuelle brute est de 450 000 euros. La rémunération variable cible à 100 % d'objectifs atteints est égale à son salaire de base et peut aller jusqu'à 169 % en cas de surperformance soit 760 500 euros.

Monsieur Gilles Grapinet, Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales				
Gilles Grapinet (en euros)	2008		2009	
	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe (*)	3 461	3 461	435 380	435 380
Rémunération variable	0		465 646	303 207
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence Atos Origin SA				
Avantages en nature			9 238	9 238
TOTAL	3 461	3 461	910 264	747 825

(*) M. Gilles Grapinet a travaillé un jour par semaine jusqu'au 14 janvier 2009 inclus et a été payé pro rata temporis.

Monsieur Éric Guilhou, Membre du Directoire jusqu'au 10 février 2009

La rémunération annuelle fixe brute est de 650 000 euros et la rémunération variable annuelle nominale est de 650 000 euros pouvant atteindre 975 000 euros.

Monsieur Éric Guilhou, Membre du Directoire				
Éric Guilhou (en euros)	2008		2009	
	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	650 000	650 000	73 125	73 125
Rémunération variable (*)	709 800	1 325 000	81 250	81 250
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence Atos Origin SA				
Avantages en nature (**)	6 912	6 912	1 186	1 186
TOTAL	1 366 712	1 981 912	155 561	155 561

(*) La rémunération variable de Monsieur Éric Guilhou est basée à 60 % sur des objectifs financiers et 40 % sur des objectifs qualitatifs. En 2008, les objectifs financiers ont été atteints à 82 % et les objectifs qualitatifs à 150 %. Le montant de rémunération variable au titre de l'année 2009 a été fixée sur la base de la rémunération variable cible pro rata temporis.
(**) Comprenant la mise à disposition d'un véhicule de fonction.

En 2009, Monsieur Éric Guilhou n'a bénéficié d'aucune attribution gratuite d'actions ou d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société. Il a acquis 6 266 actions gratuites le 17 mai 2009 au titre du "Long Term Incentive Plan 2007" et 10 956 actions gratuites le 18 juin 2009 au titre du "Management Investment Plan 2007".

24.5.3 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions gratuites

En 2009, Monsieur Thierry Breton n'a bénéficié d'aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société.

Compte tenu des décisions relatives au règlement du plan d'options de souscription d'actions du 23 décembre 2008 qui ont été prises par les Conseils d'Administration du 5 octobre et du 17 décembre 2009, dans le but de durcir les conditions de performance, nous rappelons les éléments suivants :

La valeur triennale des options de souscription a été calculée selon un modèle binomial utilisé dans les comptes consolidés du Groupe. Cette valeur suppose l'atteinte des conditions de performance différenciées pour les trois différentes quotités (première, deuxième et troisième tranche).

Plan d'options de souscription d'actions attribuées en 2008 au Président Directeur Général

Président Directeur Général	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode reconnue par les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice en % au dessus du prix d'attribution (*)	Période d'exercice
Thierry Breton	23 décembre 2008 1re tranche	Souscription	1 054 670	233 334	5 %	01/08/2010-31/03/2018
Thierry Breton	23 décembre 2008 2e tranche	Souscription	809 666	233 333	25 %	01/04/2011-31/03/2018
Thierry Breton	23 décembre 2008 3e tranche	Souscription	590 332	233 333	50 %	01/04/2012-31/03/2018

(*) Prix de référence de 17,6 euros.

Plan d'options de souscription d'actions attribuées en 2008 aux Directeurs Généraux Adjoints

En 2009, Messieurs Charles Dehelly et Gilles Grapinet n'ont bénéficié d'aucune attribution gratuite d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société.

Directeur Général Adjoint	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode reconnue par les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice en % au dessus du prix d'attribution (*)	Période d'exercice
Charles Dehelly	23 décembre 2008 1re tranche	Souscription	352 560	78 000	5 %	01/08/2010-31/03/2018
Charles Dehelly	23 décembre 2008 2e tranche	Souscription	270 660	78 000	25 %	01/04/2011-31/03/2018
Charles Dehelly	23 décembre 2008 3e tranche	Souscription	197 340	78 000	50 %	01/04/2012-31/03/2018

(*) Prix de référence de 17,6 euros.

Directeur Général Adjoint	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode reconnue par les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice en % au dessus du prix d'attribution (*)	Période d'exercice
Gilles Grapinet	23 décembre 2008 1re tranche	Souscription	352 560	78 000	5 %	01/08/2010-31/03/2018
Gilles Grapinet	23 décembre 2008 2e tranche	Souscription	270 660	78 000	25 %	01/04/2011-31/03/2018
Gilles Grapinet	23 décembre 2008 3e tranche	Souscription	197 340	78 000	50 %	01/04/2012-31/03/2018

(*) Prix de référence de 17,6 euros.

INSTAURATION ET CONDITIONS DU PLAN D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ÉMIS EN 2008

Le changement de l'équipe de direction générale d'Atos Origin intervenu en fin d'année 2008 s'est accompagné, dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales des actionnaires des 23 mai 2007 et 26 mai 2009, de l'établissement d'un plan global d'intéressement en titres de la nouvelle équipe et des cadres dirigeants. Un plan triennal d'attribution d'options de souscription d'actions a été instauré en décembre 2008. Les conditions de performance ont été précisées au cours de l'année 2009. Il est rappelé qu'aucun autre intéressement en titres n'a été accordé à l'équipe de direction générale en 2009.

Attribution du 23 décembre 2008

Le 23 décembre 2008, le Conseil de Surveillance d'Atos Origin a autorisé la mise en place d'un plan triennal de 1 378 000 options de souscription d'actions. Celles-ci étaient destinées aux principaux membres de la nouvelle Direction Générale de l'entreprise, qui sont : Monsieur Thierry Breton, Président du Directoire (dont il était prévu qu'il devienne Président Directeur Général de la société après projet de modification annoncé de sa gouvernance pour revenir à une société anonyme à Conseil d'Administration), les deux Directeurs Généraux Adjoints nouvellement nommés, Messieurs Charles Dehelly et Gilles Grapinet, auxquels ont été également associés les 21 responsables de projet nouvellement nommés du programme d'amélioration structurelle de la performance opérationnelle de l'Entreprise lancé par la nouvelle équipe dirigeante, dénommé "TOP".

Ce plan a été structuré de manière à prendre en considération des engagements assurant un rattrapage et une amélioration soutenue et durable de la performance opérationnelle de l'entreprise sur la période de trois ans correspondant à la durée du plan "TOP".

Les options ont donc été octroyées en trois tranches successives, exerçables respectivement pour un tiers d'entre elles (sous conditions de performance et de présence) à compter du 1er avril ou du 1er août 2010 (selon les bénéficiaires), pour le deuxième tiers (sous conditions de performance et de présence) à compter du 1er avril 2011 et pour le dernier tiers (sous conditions de performance et de présence) à compter du 1er avril 2012.

Le Conseil de Surveillance, puis le Conseil d'Administration (au cours de l'année 2009 lors de la définition des critères de performance opérationnelle à réaliser une fois que les objectifs budgétaires étaient fixés) se sont entourés d'avis professionnels au moment même où se produisaient les évolutions des règles de place et se sont assurés que ce plan respecte l'ensemble des recommandations AFEP-MEDEF (notamment : pourcentage de la valorisation comptable des options annualisée "dans la moyenne" des entreprises comparables et "non disproportionné" par rapport à la rémunération totale, caractère "sérieux et exigeant" des conditions de performance, options de souscription d'actions à la date d'exercice pour éviter à l'entreprise d'acheter les titres préalablement, réduction d'éventuels "effets d'aubaines" par renforcement des conditions de performance internes et externes, lisibilité du pourcentage de titres accordés au mandataire social par rapport à l'ensemble des titres octroyés annuellement, etc.).

Conditions de performance

Les critères de performance opérationnelle (liés à l'amélioration continue année après année sur toute la période du profil financier de l'entreprise) s'appliquant aux options de souscription d'actions des dirigeants d'Atos Origin ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de la société dans ses réunions des 17 février et 5 octobre 2009, après avis du Comité des Rémunérations. Le Conseil d'Administration a estimé que ces critères étaient conformes aux recommandations AFEP-MEDEF de décembre 2008 (préalablement, en décembre 2008, le Conseil de Surveillance avait recueilli l'avis professionnel d'un cabinet spécialisé sur ces questions).

Sur la période triennale que couvre le plan, le Conseil d'Administration a retenu des indicateurs de progrès mesurables, et traduisant les priorités données au management : amélioration de la marge opérationnelle, du flux net de trésorerie et du cours de l'action, avec sur ce point, pour chacune des trois quotités, un cours d'exercice supérieur au cours de référence, pour lequel une progression par seuil a été définie pour chaque tranche. Ces critères ont été préférés à tout autre critère de comparaison – comparables boursiers ou indiciaires par exemple – jugés moins pertinents dans la phase actuelle de l'entreprise, compte tenu notamment de sa situation, mais aussi de son périmètre présent (qui en fait un acteur à part dans les services informatiques, en particulier en raison du poids, dans le domaine des paiements électroniques, des activités d'Atos Worldline).

Les recommandations du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publiées par l'AFEP-MEDEF en décembre 2008 et reprises par l'AMF dans son rapport du 9 juillet 2009 stipulent que : *"l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux de la totalité des options et l'acquisition des actions doivent être liés à des conditions de performance à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives,*

ces conditions devant être sérieuses et exigeantes et combiner conditions de performance interne et/ou externe, c'est-à-dire liées à la performance d'autres entreprises, d'un secteur de référence…". Au regard des dispositions de référence précitées, les options sont donc soumises aux conditions de performance suivantes :

Pour la 1re tranche (dont la période d'exercice initiale commence le 1er avril 2010 et a été repoussée au 1er août 2010 pour les membres de la direction générale) :

Le prix d'exercice des options a été fixé à un montant supérieur au cours de l'action au jour de l'octroi, représentant + 5 % par rapport au cours de référence (étant rappelé que l'inversion de la tendance baissière puis le redressement du cours de bourse étaient une première priorité immédiate au moment de l'entrée en fonction de la nouvelle équipe).

Pour les seules options attribuées à l'équipe de direction générale (Monsieur Thierry Breton -mandataire social - et les deux directeurs généraux adjoints), dont le début de la période d'exercice a été repoussé au 1er août 2010, elles sont soumises aux conditions de performance additionnelles suivantes qui doivent être atteintes pour au moins trois des quatre semestres consécutifs (la période de référence étant un semestre) échus au 31 décembre 2008, 30 juin 2009, 31 décembre 2009 et 30 juin 2010 :

(i) Flux net de trésorerie avant dividende et hors acquisitions et cessions au moins égal à : 85 % du budget des semestres considérés, ou bien à 10 % de plus que le résultat du semestre correspondant de l'année précédente (N-1) ; et
(ii) Marge Opérationnelle au moins égale à : 85 % du budget des semestres considérés, ou bien à 10 % de plus que le résultat du semestre correspondant de l'année précédente (N-1).

Pour la 2e tranche (dont la période d'exercice initiale commence le 1er avril 2011) :

Le prix d'exercice des options a été fixé à un montant supérieur au cours de l'action au jour de l'octroi, représentant + 25 % par rapport au cours de référence.

Les critères de performance suivants doivent être atteints sur deux années consécutives (la période de référence étant une année) précédant le début de la période d'exercice :

(i) Flux net de trésorerie avant dividende et hors acquisitions et cessions au moins égal à : 80 % du budget de l'année, ou bien à 10 % de plus que le résultat de l'année précédente ; et
(ii) Marge Opérationnelle au moins égale à : 80 % du budget de l'année, ou bien à 10 % de plus que le résultat de l'année précédente.

Pour la 3e tranche (dont la période d'exercice initiale commence le 1er avril 2012) :

Le prix d'exercice des options a été fixé à un montant supérieur au cours de l'action au jour de l'octroi, représentant + 50 % par rapport au cours de référence.

Les critères de performance suivants doivent être atteints sur deux années consécutives (la période de référence étant une année) précédant le début de la période d'exercice :

(i) Flux net de trésorerie avant dividende et hors acquisitions et cessions au moins égal à : 80 % du budget de l'année, ou bien à 10 % de plus que le résultat de l'année précédente ; et
(ii) Marge Opérationnelle au moins égale à : 80 % du budget de l'année, ou bien à 10 % de plus que le résultat de l'année précédente.

Calcul et report d'exercice

Le réalisé des indicateurs relatifs aux conditions de performance interne pour chacune des trois tranches est déterminé sur chaque période de référence (année ou semestre) par le Conseil d'Administration et communiqué au bénéficiaire.

Dans le cas où ces conditions ne seraient pas satisfaites sur l'une des périodes de référence associées aux différentes tranches (ou sur deux périodes de référence s'agissant de la 1re tranche), le bénéficiaire perd le bénéfice des options de la quotité concernée:

i) sauf à ce que, sur deux périodes de référence de la tranche d'options concernée (ou sur au moins trois périodes de référence pour les options de la 1re tranche), au moins une des deux conditions de performance interne ait été satisfaite. Dans ce cas, le bénéficiaire conserve la faculté d'exercer les dites options de la tranche concernée si les conditions de performance sont satisfaites sur la période de référence suivant immédiatement la dernière période de référence de la tranche concernée.

ii) sauf à ce que le Conseil d'Administration en décide autrement, conformément au code du commerce (L. 225-177).

Caractère exigeant des conditions de performance des options de souscription d'actions pour les dirigeants d'Atos Origin

Le Conseil d'Administration s'est référé aux performances historiques de la société sur les années 2006 – 2007 – 2008 pour s'assurer du caractère exigeant des conditions de performance assignées à la nouvelle équipe dirigeante sur les trois années de la durée du plan.

Il s'est tout d'abord assuré de la compréhension par le marché de l'exigence budgétaire triennale. Ainsi, il a été estimé que l'ambition annoncée publiquement de la société d'améliorer sensiblement sa marge opérationnelle sur la durée du plan TOP (pour la période 2009 à 2011 inclus) est particulièrement élevée tant au regard de l'historique des performances passées de l'Entreprise que des conditions économiques anticipées sur 2009 et au-delà. Les objectifs à trois ans d'amélioration de la marge opérationnelle et des flux de trésorerie approuvés par le Conseil d'Administration satisfont ainsi l'obligation d'exigence.

Ceci a d'ailleurs conduit nombre d'analystes et d'observateurs qui suivent l'industrie et les services à relever qu'Atos Origin était l'une des rares sociétés de son secteur à avoir affiché un tel niveau d'ambition dans le contexte économique que nous connaissons et pour les trois années à venir.

Si l'on se réfère ensuite aux trois années précédant l'octroi des options, qui connaissaient un contexte économique plus favorable, les critères cumulés fixés aujourd'hui n'auraient pas été atteints ni en 2006 ni en 2008, comme le montrent les tableaux ci-dessous qui appliquent les critères internes de performance retenus pour le plan 2009-2011 (incluse) aux années 2006-2008 (incluse) :

A – S'agissant de la 1re tranche (conditions d'exercice à 85 % du budget) :

Résultats obtenus en 2006

Marge opérationnelle/Budget	< 85 %	Critère de 85 % du Budget non satisfait
Marge opérationnelle/N-1	- 38 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Et

Flux de trésorerie/Budget	< 85 %	Critère de 85 % du Budget non satisfait
Flux de trésorerie/N-1	- 47 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Conclusion 2006 : **Les critères de performance n'auraient pas été atteints en 2006**

Résultats obtenus en 2007

Marge opérationnelle/Budget	> 85 %	Critère de 85 % du Budget satisfait
Marge opérationnelle/N-1	+ 10 %	Critère de + 10 % vs N-1 atteint

Et

Flux de trésorerie/Budget	> 85 %	Critère de 85 % du Budget satisfait
Flux de trésorerie/N-1	+ 21 %	Critère de + 10 % vs N-1 satisfait

Conclusion 2007 : **Les critères de performance auraient été atteints en 2007**

Résultats obtenus en 2008

Marge opérationnelle/Budget	< 85 %	Critère de 85 % du Budget non satisfait
Marge opérationnelle/N-1	- 2 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Et

Flux de trésorerie/Budget	< 85 %	Critère de 85 % du Budget non satisfait
Flux de trésorerie/N-1	- 33 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Conclusion 2008 : **Les critères de performance n'auraient pas été atteints en 2008**

B – S'agissant des 2e et 3e tranches (conditions d'exercice à 80 % du budget) :

Résultats obtenus en 2006

Marge opérationnelle/Budget	< 80 %	Critère de 80 % du Budget non satisfait
Marge opérationnelle/N-1	- 38 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Et

Flux de trésorerie/Budget	< 80 %	Critère de 80 % du Budget non satisfait
Flux de trésorerie/N-1	- 47 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Conclusion 2006 : **Les critères de performance n'auraient pas été atteints en 2006**

Résultats obtenus en 2007

Marge opérationnelle/Budget	> 80 %	Critère de 80 % du Budget satisfait
Marge opérationnelle/N-1	+10 %	Critère de + 10 % vs N-1 atteint

Et

Flux de trésorerie/Budget	> 80 %	Critère de 80 % du Budget satisfait
Flux de trésorerie/N-1	+ 21 %	Critère de + 10 % vs N-1 satisfait

Conclusion 2007 : **Les critères de performance auraient été atteints en 2007**

Résultats obtenus en 2008

Marge opérationnelle/Budget	> 80 %	Critère de 80 % du Budget satisfait
Marge opérationnelle/N-1	- 2 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Et

Flux de trésorerie/Budget	< 80 %	Critère de 80 % du Budget non satisfait
Flux de trésorerie/N-1	- 33 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Conclusion 2008 : **Les critères de performance n'auraient pas été atteints en 2008**

Ainsi, le Conseil d'Administration a considéré lorsqu'il les a arrêtés, a fortiori au regard d'un environnement économique dégradé, que les critères retenus pour le plan 2009 – 2011 satisfaisaient les conditions "de sérieux et d'exigence" et répondaient aux recommandations AFEP-MEDEF.

24.5.4 Plan d'actions gratuites attribuées en 2009 au Président Directeur Général et aux Directeurs Généraux Adjoints

En 2009, Messieurs Thierry Breton, Charles Dehelly et Gilles Grapinet n'ont bénéficié d'aucune attribution gratuite d'actions de la Société.

24.5.5 Avantages des dirigeants mandataires sociaux

Le tableau reprend le Président Directeur Général du Conseil d'Administration, le membre du directoire jusqu'au 10 février 2009 et les Directeurs Généraux Adjoints en tant que salariés.

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou de changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Dirigeant Mandataire Social	**OUI**	**NON**	**OUI**	**NON**	**OUI**	**NON**	**OUI**	**NON**
Thierry Breton Président du Directoire 16 novembre 2008 - 10 février 2009 Président Directeur Général 10 février 2009 à ce jour		NON	OUI			NON		NON
Charles Dehelly Directeur Général Adjoint en charge des Opérations 1er décembre 2008 à ce jour	OUI		OUI			NON		NON
Gilles Grapinet Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales 22 décembre 2008 à ce jour	OUI		OUI			NON		NON
Éric Guilhou Membre du Directoire Janvier 2006 - 10 février 2009	OUI			NON (*)		NON		NON

Monsieur Thierry Breton n'a pas de contrat de travail et ne bénéficiera d'aucune indemnité de départ lors de la cessation de son mandat. Les modalités du régime de retraite supplémentaire sont décrites dans le paragraphe 24.5.7 "Conformité de la rémunération globale des dirigeants aux recommandations AFEP-MEDEF". Par ailleurs, Monsieur Thierry Breton ne bénéficiera pas d'indemnités relatives à une clause de non-concurrence.

(*) Monsieur Éric Guilhou n'est plus salarié par le Groupe depuis le 30 septembre 2009. Il a donc perdu la totalité du bénéfice du régime de retraite supplémentaire.

24.5.6 Rémunération globale comparative des dirigeants mandataires sociaux (2006 - 2009)

Le Conseil de Surveillance, lorsqu'il l'a arrêtée, a veillé à ce que la rémunération globale théorique du dirigeant/mandataire social, Monsieur Thierry Breton soit inférieure ou égale à celle de ses prédécesseurs, tant pour la rémunération totale en numéraire que pour la rémunération annualisée en titres, tout en ayant des modalités d'application différentes et conformes aux objectifs assignés par le Conseil au management.
Cette donnée est retracée dans les tableaux ci-dessous :

a) Rémunération totale annualisée théorique en numéraire

(en millions d'euros)	M. Bourigeaud Président du Directoire (1997-2007)	M. Germond Président du Directoire (2007-2008)	M. Breton Président et D.G. (2008 -)
Rémunération numéraire annuelle (fixe + variable)			
- dont part fixe	*1,16* [1]	*0,9*	*1,2* [2]
- dont part variable	*0,9*	*1,1*	*1,2*
- dont part variable additionnelle [3]	*0,45*	*0,5*	*0*
RÉMUNÉRATION NUMÉRAIRE TOTALE ANNUELLE (FIXE + VARIABLE)	**2,51**	**2,5**	**2,4**

(1) Y compris avantages en nature ≈ 260 000 euros (appartement, …).
(2) Rémunération part fixe tenant compte du cumul des fonctions de Président et Directeur Général (l'ancien Président du Conseil de surveillance recevait 0,51 millions d'euros en 2007 pour cette seule charge).
(3) En cas de surperformance.

b) Rémunération totale en titres annuelle (valorisation comptable) en millions d'euros

(en millions d'euros)	M. Bourigeaud Président du Directoire (1997-2007)	M. Germond Président du Directoire (2007-2008)	M. Breton Président et D.G. (2008 -)
Rémunération en titres annualisée (valorisation comptable)			
- dont stock-options	*0,5*	*0,87*	*0,82* [1]
- dont actions gratuites	*0,45*	*0,52* [2]	*0*
RÉMUNÉRATION TOTALE EN TITRES ANNUALISÉE (VALORISATION COMPTABLE [3]**)**	**0,95**	**1,39**	**0,82**

(1) Valorisation annuelle du plan triennal.
(2) Valorisation comptable retenue dans le rapport annuel 2008.
(3) Méthode "Black and Scholes" pour les stock-options.

c) Éléments complémentaires

	M. Bourigeaud Président du Directoire (1997-2007)	M. Germond Président du Directoire (2007-2008)	M. Breton Président et D.G. (2008 -)
Éléments complémentaires			
Retraite chapeau	*Oui*	*Oui*	*Différée* [1]
Indemnités de départ	*Oui (4,5 M€)*	*Contesté* [2]	*Non*

(1) Au 31 décembre 2009.
(2) Monsieur Germond réclame une indemnité de départ égale à 3,9 millions d'euros, ce qui est contesté par la Société tant sur le principe que sur le montant.

d) Rémunération totale effectivement perçue (en numéraire)

Année	Président du Directoire/ Président Directeur Général	Éléments versés (numéraire en euros)
2006	M. Bernard Bourigeaud	3 106 591
2007	M. Bernard Bourigeaud [1]	2 507 144 [2]
2008	M. Philippe Germond [3]	3 154 067
2009	M. Thierry Breton	1 928 337

(1) 9 mois jusqu'au 1/10/2007 en tant que Président du Directoire, 3 mois en tant que membre du Directoire.
(2) Somme à laquelle il convient d'ajouter les indemnités de départ (4,5 millions d'euros).
(3) 10,5 mois jusqu'au 16/11/2008. Hors indemnité de départ de 3,9 millions d'euros réclamée par Monsieur Germond et contestée par la Société.

24.5.7 Conformité de la rémunération globale des dirigeants aux recommandations du code AFEP/MEDEF

Le Conseil d'administration s'est assuré de la conformité de la globalité du plan de rémunération du Président Directeur Général aux recommandations du code AFEP-MEDEF publié en décembre 2008 et repris par l'AMF dans son "Rapport de l'AMF sur les rémunérations des dirigeants des sociétés cotées et sur la mise en œuvre des recommandations AFEP-MEDEF" du 9 juillet 2009.

a) Gouvernance : l'Assemblée Générale Extraordinaire du 10 février 2009 a décidé de modifier la gouvernance d'entreprise en adoptant le régime juridique de la Société Anonyme à Conseil d'Administration. Cette gouvernance plus resserrée a été jugée mieux adaptée à l'environnement économique. Le Conseil a décidé d'unifier les fonctions de Président et de Directeur Général, élisant un Président et Directeur Général conformément à ce qui avait été annoncé à l'Assemblée Générale. Dans un environnement économique particulièrement incertain, et partageant les objectifs du Conseil, le nouveau Président a souhaité intensifier encore les liens entre le Conseil et la direction de l'Entreprise; au cours de l'année 2009 le Conseil s'est donc réuni 16 fois.

b) Contrat de travail : n'ayant jamais été salarié de l'entreprise, le Président Directeur Général ne lui est lié par aucun contrat de travail.

c) Rémunération fixe : pour arrêter la rémunération fixe du Président Directeur Général à 1,2 M€/an, le Conseil a tenu compte notamment du cumul des fonctions de Président et de Directeur Général. Il est à noter que la rémunération fixe antérieurement allouée au précédent - seul - Président du Directoire était de 0,9 M€/an et celle allouée aux précédents - seuls - Présidents du Conseil de Surveillance de 0,450M€/an en 2007 puis 0,240 M€/an en 2008. Par ailleurs, le Président Directeur Général ne recevra aucun jeton de présence.

d) Rémunération variable : Il a été arrêté en 2009 un montant maximal pour la part variable de la rémunération, plafonnée à 100 % de la part fixe. Des critères de performance opérationnels lisibles et exigeants ont été retenus pour conditionner l'obtention de la part variable à l'atteinte des objectifs. Pour le second semestre 2009 par exemple les critères de performance ont été, par rapport à l'objectif cible du budget : 1/3 pour la marge opérationnelle, 1/3 pour la génération de cash-flow libre et 1/3 pour la croissance du chiffre d'affaire. Afin de contrôler au plus près les performances de l'Entreprise et l'accompagner d'une façon réactive dans le suivi de son plan d'amélioration, les objectifs sont fixés sur une base semestrielle.

e) Indemnités de départ : il n'existe aucune indemnité de départ d'aucune sorte (parachute doré, clauses de non concurrence etc.) ni pour le Président Directeur Général ni pour les deux Directeurs Généraux Adjoints.

f) Retraite supplémentaire : le Président Directeur Général bénéficie du dispositif de retraite supplémentaire réservé aux membres du comité exécutif du Groupe. Cependant il a demandé d'en différer le bénéfice au 31 décembre 2009 pour tenir compte du débat parlementaire en cours sur cette question et de son issue. Les points suivants méritent d'être rappelés au regard des recommandations AFEP-MEDEF : le groupe bénéficiaire du plan est plus large que le seul cercle des dirigeants mandataires sociaux puisqu'il concerne outre les trois membres de la direction générale, les 14 membres du comité exécutif, soit 17 personnes au total ; pour pouvoir en bénéficier, il convient de faire valoir ses droits à retraite alors que l'on a encore un lien contractuel ou de mandataire social/administrateur avec le Groupe ou l'une de ses entités ; la pension de retraite versée par l'entreprise représente le différentiel entre d'une part, un maximum – en fonction des années de cotisation – de 60 % du salaire de référence constitué de la moyenne des 5 dernières années du **seul** salaire fixe (hors part variable ou toute rémunération complémentaire de toute sorte) avant sa retraite et d'autre part, la pension versée par les autres régimes légaux ou conventionnels (y compris les régimes à contributions définies applicables). Un minimum de 10 années d'ancienneté accumulée dans le régime est requis pour bénéficier du plan, avec un plafond maximal de 15 années, étant entendu qu'un nouvel entrant de plus de 50 ans au plan (par exemple âgé de 50+n ans) bénéficie de n années de cotisations d'entrée, plafonnées à 5 ans maximum. Chaque année cotisée permet d'acquérir un pourcentage de droits potentiels limité de la rémunération fixe (à 4 % du salaire fixe, ou correspondant donc à 2 % du salaire total fixe + variable, la référence au seul salaire fixe ayant été in fine préférée au salaire total pour éviter les effets d'aubaine et donner une prévisibilité exacte des montants à provisionner). Il est à noter que les droits potentiels à la retraite ne représentent chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération des bénéficiaires.

g) Actions de performance : le Conseil a décidé de bannir en 2009 l'attribution de toutes actions de performance (actions gratuites), considérant qu'un tel dispositif était, dans la période actuelle et en tout état de cause pendant la phase de mise en œuvre du plan de redressement/développement, peu avantageux pour les actionnaires (nécessité pour l'entreprise d'acquérir des actions) et contraire à l'esprit entrepreneurial souhaité (profit garanti avec les actions gratuites dès les conditions d'acquisition atteintes, quelle que soit l'évolution du cours de l'action). Le Conseil se réserve la possibilité d'évoluer sur cette question s'il l'estime utile dans l'intérêt de l'entreprise.

h) Options de souscription d'actions : comme indiqué ci-dessus, le Conseil a décidé pour tenir compte, tant de la situation de l'Entreprise dans le contexte de son plan de redressement, que de l'alignement de l'intérêt des actionnaires sur la période, que la partie long terme rétention/performance de la rémunération globale se ferait sur 2009-2011 sous forme d'attribution d'options de souscription d'actions (stock-options) dans le cadre d'un plan triennal portant sur l'ensemble de ces objectifs.

i) Volumes attribués : l'analyse 'volumétrique' impose évidemment de raisonner en valorisation comptable des options allouées (méthode Black and Scholes) comme la comptabilité et les normes IFRS le requièrent, pour disposer d'une base pertinente de comparables.

Plusieurs considérations ont été prises en compte dans la validation des volumes de l'octroi :

- En premier lieu, il s'agit d'un plan sur trois années et construit en trois tranches égales de 233 333 options chacune. Il convient donc de raisonner sur une base annuelle moyennée sur trois ans pour toute comparaison pertinente. Le Conseil a souhaité veiller à ce que les volumes alloués aboutissent à une valeur comptable annualisée des options se situant autour d'un niveau comparable à ce qui se pratique dans le secteur, et donc, pour la seule partie stock-options, à celui qui était octroyé sur une base annuelle au prédécesseur de l'actuel dirigeant/mandataire social (qui bénéficiait d'une allocation annuelle d'options équivalente à 110 % de son salaire fixe, soit valorisée : facialement à 990 000 €/an pour le dirigeant, ou comptablement à 869 400 euros pour l'entreprise - cf. rapport annuel 2008).

- En second lieu (même si cela n'est pas pertinent compte tenu de la pluri annualité de 2009 à 2011), le dispositif aboutit à ce que le volume global respecte la moyenne constatée chez les principaux émetteurs en 2008, c'est-à-dire représente à peu près 50 % de la rémunération globale théorique. Ce ratio utilisé pour s'assurer que "la valorisation comptable des options attribuées est non disproportionnée par rapport à la rémunération totale" est du reste confirmé par l'AMF dans son rapport du 9 juillet 2009 qui note (page 43/57) que : "les options et actions attribuées par les 44 sociétés ayant procédé à des attributions en 2008 représentent en moyenne 48 % de la rémunération globale (rémunération fixe, rémunération variable, jetons de présence, avantages en nature, options et actions gratuites)". Pour le Président Directeur Général d'Atos Origin dont le salaire total maximal (fixe + variable + avantages) est, au maximum, de 2,405 millions d'euros, ceci implique donc un montant comptable maximal devant se situer autour de 2,405 M€ (représentant donc 50 % de la rémunération globale) pour définir le volume total de l'enveloppe à attribuer sur trois ans, si l'on souhaite respecter ce ratio au moment de la comptabilisation de l'enveloppe globale dans les comptes de l'entreprise.

- Le volume de 700 000 options soumises aux conditions d'exercice exposées ci-dessus respecte donc bien cette dernière contrainte puisqu'il a conduit à une valorisation comptable en 2008 des trois tranches respectivement à hauteur de : 1 054 670 euros pour la première, de 809 666 euros pour la seconde et de 590 332 euros pour la troisième, soit un total de 2 454 668 euros (représentant donc 50,5 % de la rémunération globale telle que définie ci-dessus). Le plan respecte d'autre part la première contrainte puisque en base annualisée il correspond à une attribution sur trois ans de 2 454 668 € ÷ 3 = 818 223 €/ an, inférieure donc au plafond comptable de 869 400 €/an précisé plus haut. Il est rappelé que le prédécesseur du dirigeant/ mandataire social bénéficiait en sus d'une attribution additionnelle annuelle d'actions gratuites d'une valeur faciale de 540 000 €/an.

Le Conseil a donc pu constater que le volume de l'attribution respectait parfaitement les objectifs d'une valorisation comptable des options annualisée "dans la moyenne" des entreprises comparables et "non disproportionnée" par rapport à la rémunération totale".

j) Pourcentage des titres alloué au dirigeant/mandataire social : les titres du dirigeant/mandataire social ayant été octroyés en 2008, il convient sur le plan comptable de comparer le pourcentage par rapport à l'ensemble des titres alloués sur l'année 2008, y compris donc avant son arrivée en novembre, même si la question de la cohérence de cette comparaison peut être posée compte tenu du changement managérial survenu. Cependant sur une base annualisée en 2008, et donc en base comparable, le pourcentage des titres alloués au dirigeant/mandataire social représente 6,3 % de l'ensemble des titres octroyés sur l'année (options, actions gratuites ramenés sur une base stock-options). Nous ajouterons qu'un dispositif de participation complémentaire dérogatoire a été mis en place pour l'ensemble des 15 000 collaborateurs présents en France.

k) Réduction/neutralisation de l'impact d'éventuels effets d'aubaine : Le Conseil a ensuite voulu réduire l'impact d'effet d'aubaine éventuel résultant du fait que la conception du plan est intervenue dans un contexte économique très sombre, à durée incertaine, et marqué par une faible visibilité des conditions économiques en général et du secteur d'Atos Origin en particulier à moyen terme. Aussi le Conseil d'Administration a-t-il décidé que, en plus des conditionnalités d'exercice décrites ci-dessus,

la troisième tranche du plan serait exerçable avec une prime de + 50 % par rapport au prix de référence et que la deuxième le serait avec une prime de + 25 % (cf. supra). A l'issue de la publication des résultats du 1er semestre 2009, le cours d'Atos Origin s'est nettement apprécié (+ 30 % sur 2 mois, pour rebaisser ensuite), en même temps que sa volatilité augmentait. Aussi pour la première tranche (qui ne disposait d'autres conditions que celle du cours d'exercice, avec une prime de + 5 %), le Conseil a-t-il décidé d'y adjoindre, en les renforçant, des conditions de performance opérationnelle à atteindre, en portant le niveau d'exigence d'exercice à 85 % de la réalisation des budgets de marge opérationnelle et flux net de trésorerie, contre 80 % pour les tranches 2 et 3 ; mais aussi en veillant pour cette tranche que ces conditions soient réalisées, non plus seulement sur deux années pleines, mais sur au moins trois sur quatre des semestres échus sur la période ; la date d'exercice de la tranche 1 a donc été décalée pour en tenir compte. Ce faisant le Conseil a marqué l'importance qu'il accordait, dès la première phase du plan triennal, au succès du progrès opérationnel continu de l'entreprise dans la durée, semestre après semestre. La première tranche est donc, plus fortement encore que les deux autres, conditionnée à ce succès.

l) Instruments de couverture : l'utilisation de tout instrument de couverture des options est bannie pour les bénéficiaires des plans d'options.

m) Détention d'un pourcentage d'actions issues des options levées : il a été décidé par le Conseil qu'en cas d'exercice des options, le dirigeant/mandataire social devrait conserver, tant qu'il est présent dans l'entreprise, au moins 5 % des actions acquises. Il a été préféré ce mécanisme simple et lisible à tout autre dispositif plus sophistiqué (pourcentage de la plus value de cession, pourcentage du salaire fixe, variable ou total, etc.), peut être plus pertinent pour d'autres entreprises que pour Atos Origin pendant cette période, compte tenu des aléas spécifiques d'exécution liés à l'ambition du plan triennal.

n) Communication publique donnée à la rémunération du dirigeant/mandataire social : dans un souci de transparence et de bonne information du marché, l'ensemble des éléments caractérisant les différentes composantes de la rémunération globale du dirigeant/mandataire social ont été rendus publics, dès que les bases en ont été arrêtées par le Conseil. Par ailleurs, dans le même souci, le Conseil a veillé que celles-ci soient finalisées avant le 31 décembre 2008 de façon à ce qu'elles puissent figurer *in extenso* dans le rapport annuel 2008 dès sa publication.

En conclusion, l'analyse des points précédents a conduit le Conseil à considérer, dans sa réunion du 19 novembre 2009, que la rémunération globale du dirigeant/mandataire social était conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF de décembre 2008 et reprises par l'AMF dans son rapport du 9 juillet 2009. Une information précise en a été faite au marché le même jour reprenant en particulier l'intégralité des éléments sus-cités.

25 . Résolutions

25.1 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale annuelle 216
25.2 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire (en vertu de l'article L. 225-184 du Code de commerce) 216
25.3 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire (en vertu de l'instruction 2006-05 du 3 février 2006 relative aux transactions réalisées sur des actions de la société) 217
25.4 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire (en vertu de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce) 217

25.1 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale annuelle

Les résolutions soumises au vote des actionnaires seront publiées dans le Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) et seront mises en ligne sur le site Internet d'Atos Origin (dans la section "Investisseurs") conformément aux lois et règlements en vigueur (à savoir 35 jours au moins avant la date de tenue de l'Assemblée Générale).

25.2 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire (en vertu de l'article L. 225-184 du Code de commerce)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Nous vous informons qu'aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2009.

Aucune action n'a été souscrite ou achetée, suite à une levée d'options, par les mandataires sociaux de la Société pendant l'exercice 2009.

Le nombre total, le prix moyen pondéré et les dates d'échéance des options de souscription ou d'achat d'actions consenties, durant l'exercice 2009, par la Société, ou par les sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de commerce, à chacun des dix salariés de la société non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé, sont les suivants :

	Nombre d'options de souscription consenties	Prix moyen pondéré en euros	Dates d'échéance
1re tranche	333 340	20,64	01/07/2010 – 30/06/2018
2e tranche	333 330	24,57	01/07/2011 – 30/06/2018
3e tranche	333 330	29,49	01/07/2012 – 30/06/2018
TOTAL	**1 000 000**	**24,90**	

Le nombre total et le prix moyen pondéré des actions, qui durant l'exercice 2009, ont été souscrites ou achetées, en levant une ou plusieurs options détenues sur la Société, ou par les sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de commerce, par chacun des dix salariés de la Société non mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé, sont les suivants :

Nombre d'options de souscription levées	Prix moyen pondéré en euros
3 009	25,92

Le nombre total, le prix moyen pondéré et les dates d'échéance des options de souscriptions ou d'achat d'actions consenties, durant l'exercice 2009, par la Société, ou par les sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de commerce, à l'ensemble des salariés bénéficiaires, ainsi que le nombre de ceux-ci et la répartition des options consenties entre les catégories de ces bénéficiaires sont les suivants :

Dates des plans		Nombre d'options de souscription consenties	Prix moyen pondéré en euros	Dates d'échéance
03/07/2009	1re tranche	481 414	25,00	01/07/2010 – 30/06/2018
	2e tranche	481 108	30,00	01/07/2011 – 30/06/2018
	3e tranche	480 978	35,00	01/07/2012 – 30/06/2018
	TOTAL	**1 443 500**	**30,00**	
04/09/2009	1re tranche	86 347	34,28	01/07/2010 – 30/06/2018
	2e tranche	86 334	40,81	01/07/2011 – 30/06/2018
	3e tranche	86 319	48,97	01/07/2012 – 30/06/2018
	TOTAL	**259 000**	**41,35**	
	TOTAL GÉNÉRAL	1 702 500	31,73	

25.3 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire (en vertu de l'instruction 2006-05 du 3 février 2006 relative aux transactions réalisées sur des actions de la société)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Nous vous informons que les transactions suivantes ont été réalisées sur les actions de la Société par les mandataires sociaux durant l'exercice 2009 :

Nom	Nombre d'actions achetées	Date	Prix d'achat en euros
Pasquale Pistorio	1 000	19/03/2009	20,53
Nicolas Bazire	1 000	11/05/2009	23,69
Anciens mandataires sociaux			
Dominique Mégret	1 000	18/02/2009	20,01

25.4 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire (en vertu de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Nous vous informons qu'aucune action gratuite n'a été attribuée ni aux mandataires sociaux, ni aux salariés de la Société, ou de toute société ou groupement qui lui sont liés, dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, durant l'exercice 2009.

26 . Information juridique

26.1 Forme et objet social 218
26.2 Dispositions statutaires 218
26.3 Le Conseil d'Administration 221

Le 10 février 2009, les actionnaires ont approuvé les nouveaux Statuts de la Société. La structure de gouvernance de la Société a ainsi été transformée d'une structure à Directoire et Conseil de Surveillance, en une structure à Conseil d'Administration, structure en place à la date d'émission du présent Rapport.

26.1 Forme et objet social

- Dénomination sociale (article 3 des Statuts) : Atos Origin.
- Forme (article 1 des Statuts) : Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance jusqu'au 9 février 2009, puis depuis le 10 février 2009, Société Anonyme à Conseil d'Administration régie par les articles L. 225-1 et suivants du Code de commerce.
- Objet social (article 2 des Statuts) : la Société a pour objet en France et tous autres pays :
  - le traitement de l'information, l'ingénierie de systèmes, les études, le conseil et l'assistance, plus particulièrement dans les domaines financiers et bancaires ;
  - la recherche, les études, la réalisation et la vente de produits ou services qui participent à la promotion ou au développement de l'automatisation et la diffusion de l'information en particulier : la conception, l'application et la mise en place de logiciels, de systèmes informatiques télématiques et bureautiques ;
  - la Société peut en outre, faire toute exploitation, soit par elle-même, soit par tous autres modes, sans aucune exception, créer toute société, faire tous apports à des sociétés existantes, fusionner ou s'allier avec elles, souscrire, acheter ou revendre tous titres et droits sociaux, prendre toutes commandites et faire tous prêts, crédits et avances ;
  - et généralement toutes opérations industrielles ou commerciales, civiles, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement aux objets ci-dessus.
- Nationalité : française.
- Siège social (article 4 des Statuts) : 18 avenue d'Alsace – 92 400 Courbevoie, France.
- RCS : Siren 323 623 603 RCS Nanterre.
- Activité principale exercée (code APE) : 7010Z.
- Date de constitution : 1982.
- Durée : jusqu'au 2 mars 2081.
- Exercice social (article 36 des Statuts) : l'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.
- Capital social : le capital social au 31 décembre 2009 s'établit à 69 720 462 euros, divisé en 69 720 462 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

26.2 Dispositions statutaires

26.2.1 Membres du Conseil d'Administration

La Société est administrée par un Conseil d'Administration. La durée des fonctions des administrateurs est de trois ans. Tout membre du Conseil d'Administration doit être propriétaire d'au moins 1 000 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat (article 15 des Statuts – cette règle n'étant cependant pas applicable à l'administrateur représentant les salariés actionnaires).

26.2.2 Président

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président. Le Président représente le Conseil d'Administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

26.2.3 Directeur Général

En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration, la direction générale est assurée soit par le Président, soit par une personne nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi et les Statuts attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

26.2.4 Délibérations du Conseil d'Administration

Le Président, convoque les réunions du Conseil d'Administration. Lorsque le Conseil d'Administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration peut demander au Président de convoquer celui-ci sur un ordre du jour déterminé. Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

26.2.5 Pouvoirs du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.
La cession d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations et la constitution de sûretés sur les biens sociaux font l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration.

26.2.6 Conventions réglementées

Toute convention intervenant (directement ou indirectement ou par personne interposée) entre la Société et son Directeur Général, l'un de ses directeurs généraux délégués, l'un de ses administrateurs, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration. Sont également soumises à autorisation préalable, les conventions intervenant entre la Société et une entreprise, si le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués ou l'un des administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du Conseil de Surveillance, ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise. Cette autorisation préalable n'est pas applicable aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

26.2.7 Rémunération des administrateurs

L'Assemblée Générale détermine la somme globale des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration répartit ensuite librement cette somme parmi ses membres par vote à la majorité simple. En outre, une rémunération exceptionnelle peut être octroyée en particulier aux administrateurs au titre de missions spéciales au sein des comités.

26.2.8 Limite d'âge des administrateurs

Le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé l'âge de 70 ans, ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction.

26.2.9 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Droits de vote

Chaque action donne droit à une voix. Il n'existe pas d'action à droit de vote double.

Présence lors des Assemblée Générales

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Tout actionnaire peut voter en personne, par pouvoir ou par correspondance.

Le droit de participer aux Assemblées Générales de tout actionnaire est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit sur son compte au troisième jour précédant l'Assemblée Générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité. Pour les propriétaires de titres au porteur, l'attestation constatant la propriété de leurs titres ("Attestation de participation") sera délivrée par l'intermédiaire habilité teneur de leur compte, leur permettant de participer à l'Assemblée Générale.

Les décisions de l'Assemblée Générale prises conformément aux lois applicables et aux statuts sont opposables à tous les actionnaires.

Titres aux porteurs identifiables (article 9 al. 3 des Statuts)

La Société peut à tout moment demander à Euroclear l'identification des détenteurs de titres au porteur.

Modifications des droits des actionnaires

Toute modification des statuts qui énoncent les droits attachés aux actions, doit être approuvée en Assemblée Générale Extraordinaire à la majorité des deux tiers. Seul un vote à l'unanimité peut augmenter la responsabilité des actionnaires.

Conditions gouvernant les modalités de convocation des Assemblées générales ordinaires et Assemblées générales extraordinaires, y compris les conditions de recevabilité de telles réunions (articles 34 et 35 des Statuts)

Les Assemblées Générales sont dites “extraordinaires” lorsque leur objet est d’apporter une modification aux statuts de la Société ou à sa nationalité, ou lorsque la loi le prévoit, et “ordinaires” dans tous les autres cas.

Les Assemblées Générales sont convoquées et conduites selon les règles et les conditions prévues par la législation française.

Les assemblées sont réunies au siège social ou en tout autre lieu.

L’Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d’Administration ou, en son absence, par un membre du Conseil d’Administration spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l’Assemblée élit son Président.

Franchissement de seuils statutaires (article 10 des Statuts)

Outre les seuils prévus par les dispositions législatives et réglementaires applicables, toute personne physique ou morale qui, agissant seule ou de concert, vient à détenir, directement ou indirectement, un nombre d’actions représentant une proportion du capital ou des droits de vote supérieure ou égale à 2 %, puis à tout multiple d’1 % doit informer la Société du nombre total d’actions, de droits de vote ou de titres donnant accès au capital ou de droits de vote de la Société qu’elle possède, par lettre recommandée avec demande d’avis de réception adressée au siège social, dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement du ou des dit(s) seuil(s) de participation.

À la demande, consignée dans le procès-verbal de l’Assemblée Générale, d’un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, le non-respect de cette obligation d’information est sanctionné, pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, par la privation du droit de vote pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu’à l’expiration d’un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

La même obligation d’information s’impose, dans le même délai et selon les mêmes modalités, à chaque fois que la fraction du capital social ou des droits de vote possédée par un actionnaire devient inférieure à l’un des seuils mentionnés ci-dessus.

26.2.10 Comptes sociaux

Réserve légale

Sur le bénéfice de l’exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5 % pour constituer le fonds de réserve légale, ce prélèvement cessant d’être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social mais reprenant si, pour une cause quelconque, la réserve légale devient inférieure à ce dixième.

Approbation de dividendes

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont votées par l’Assemblée Générale conformément aux prescriptions des articles L. 232-12 à L. 232-18 du Code de commerce.

26.2.11 Autres engagements

Les éventuels engagements avec les actionnaires sont décrits en section “Informations Boursières” du présent Rapport.

26.2.12 Contrôle de l’émetteur

Il n’existe aucune disposition dans les Statuts de la Société, ni dans aucune charte ou règlement, pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

26.3 Le Conseil d'Administration

Depuis le 10 février 2009, la Société exerce son activité sous la forme d'une société anonyme à Conseil d'Administration.

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général
Thierry Breton
Nommé par le Conseil d'Administration du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'École Supérieure d'Éléctricité de Paris (Supelec) et de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN).

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2009) :
  - Directeur Général d'Atos Origin International SAS (France)
  - Administrateur de Carrefour (France)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années
  - Président et Directeur Général de France Telecom (France)
  - Président du Conseil d'Administration d'Orange SA, TSA (Anciennement Thomson SA)
  - Membre du Conseil de Surveillance d'Equant NV, Axa
  - Administrateur de Thomson (anciennement Thomson Multimédia), Schneider Electric, TSA, Dexia Banque (Belgique)
  - Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

Membre du Conseil d'Administration
Jean-Paul Béchat
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'École Polytechnique – Maîtrise (Master) de Science de l'Université de Stanford (États-Unis)

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2009) :
  - Gérant de la SARL Arsco
  - Administrateur d'Alstom et de Sogepa
  - Membre du Conseil de Surveillance d'IMS
  - Président d'honneur et membre du Conseil du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années
  - Président Directeur Général de Snecma
  - Président du Directoire de Safran
  - Administrateur d'Aéroports de Paris (ADP) et de Natexis

Membre du Conseil d'Administration (représentant les salariés actionnaires)
Madame Jean Fleming
Nommée par l'Assemblée Générale du 26 mai 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : MSc Human Resources (South Bank University, Londres) et BA (Hons) Business Administration, Brunnel University (Royaume-Uni)

- Fonction exercée (au 31 décembre 2009) :
  - Directrice Ressources Humaines d'Atos Origin au Royaume-Uni

Membre du Conseil d'Administration
Jean-Philippe Thierry
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'Institut d'Études Politiques (I.E.P.) de Paris, MBA en Économie (Paris)

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2009) :
  - Président d'Allianz France SA
  - Président d'Allianz Holding France SAS
  - Président du Conseil de Surveillance d'Euler Hermès (France) et de Mondial Assistance AG (Suisse)
  - Administrateur de la Société Financière Foncière et de Participations (FFP), de PPR (France), de Tocqueville Finance SA (France), de Tocqueville Finance SAS (France) et de Concordia SAS
  - Censeur de Baron Philippe de Rothschild SA, Eurazeo, Paris Orléans et Compagnie Financière Saint-Honoré (France)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  - Membre du Directoire d'Allianz SE (Allemagne)
  - Président et Directeur Général AGF Holding (France)
  - Président d'AGF Vie, AGF IART, Tocqueville Finance SA (France), SC Holding SAS, Château Larose Trintaudon (France)
  - Président d'Allianz Holding France SAS et de Tocqueville Finance Holding SAS
  - Président du Conseil de Surveillance d'Atos Origin (France), d'Euler Hermès (France), GIE AGF Informatique (France) et Mondial Assistance AG (Suisse)
  - Directeur général d'AGF SA (France)
  - Administrateur d'AGF RAS Holding (Pays-Bas), Société Financière Foncière et de Participations (FFP), PPR (France), Allianz Global Corporate & Specialty AG (Allemagne), Allianz Seguros y Reaseguros (Espagne)
  - Membre du Conseil de Surveillance de Compagnie Financière Saint Honoré (France), Groupe Taittinger, Allianz Nederland Groep (Pays-Bas)
  - Censeur de Rue Impériale (France)

Membre du Conseil d'Administration
René Abate
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et de la Harvard Business School

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2009) :
  - Membre du Conseil d'Administration de Carrefour (France) et de LFB (Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies)
  - Membre du Conseil d'Administration de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et de l'association L'Envol pour les enfants européens, association caritative
  - Associé gérant de Delphen SARL
  - Senior advisor de "The Boston Consulting Group"

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années
  - Senior Vice-Président de "The Boston Consulting Group", Président du Groupe pour l'Europe
  - Membre du Comité Exécutif Monde

Membre du Conseil d'Administration
Behdad Alizadeh
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : MBA de l'Université de Columbia – Bachelor of Science de l'Université de New York

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2009) :
  - Président de Pardus Europe SAS
  - Administrateur de Valeo (France)
  - Administrateur du Governor's Committee on Scholastic Achievement

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années
  - Directeur Général en charge du Merchant Banking de la Bank of New-York (BNY)
  - Administrateur de Caliber Collsion Centers et de Mid West Wholesale Distribution

Membre du Conseil d'Administration
Nicolas Bazire
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : diplômé de l'École Navale et de l'Institut d'Études Politiques de Paris (I.E.P.), Ancien Élève de l'École Nationale d'Administration (E.N.A.)

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2009) :
  - Membre du Conseil de Surveillance de Montaigne Finance SAS, Semyrhamis SAS, Rothschild & Cie Bank
  - Vice-Président du Conseil de Surveillance de Les Echos SAS
  - Directeur Général du Groupe Arnault SAS
  - Directeur Général délégué et Représentant Permanent du Groupe Arnault SAS, Administrateur de la Financière Agache SA ,
  - Administrateur de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, Agache Développement SA, Europatweb SA, Financière Agache Private Equity SA, Groupe les Echos SA, LVMH Fashion Group SA, Fondation Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise), Suez Environnement, Groupe Carrefour, Tajan SA en France et Go Invest SA (Belgique)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  - Président de Invry SAS, La Tour du Pin SAS, Société Financière Saint-Nivard SAS
  - Président du Conseil de Surveillance de LVMH Fashion Group SA
  - Membre du Conseil de Surveillance de Lyparis SAS, Sifanor SAS
  - Directeur Général délégué de Montaigne Participations et Gestion SA
  - Administrateur de Amec, Ipsos SA, Marignan Investissements SA

- Représentant permanent de :
  - Sifanor SA, Administrateur de Agache Développement SA
  - Eurofinweb, Administrateur de Europatweb France SA
  - Montaigne Participations et Gestion SA, Président de Gasa Developpement SAS
  - Montaigne Participations et Gestion SA, Membre du Conseil de Surveillance de Paul Doumer Automobiles SAS

Membre du Conseil d'Administration
Bertrand Meunier
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'Ecole Polytechnique, Maîtrise en Mathématiques

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2009) :
  - Président de Financière Le Play SAS

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  - Administrateur de Chr. Hansen (Danemark), Gruppo Coin, Saeco (Italie), Kaufman & Broad, Spie and Yoplait (France), Monier, Xella (Allemagne), PAI Europe III General Partner, PAI Europe IV General Partner, PAI Europe V General Partner, PAI Syndication GP (Guernesey), PAI Partners (Espagne), Perstorp (Suède), PAI Europe IV UK, United Biscuits (Royaume-Uni)

Membre du Conseil d'Administration
Michel Paris
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'École Centrale de Lyon et de l'École Supérieure de Commerce de Reims

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2009) :
  - Administrateur de Gruppo Coin (Italie), Monier, Xella (Allemagne), Cortefiel (Espagne), Speedy 1 Ltd (Royaume-Uni)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  - Administrateur de Saur, Vivarte, Elis (France)

Membre du Conseil d'Administration
Pasquale Pistorio
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé en Électrotechnique de l'École Polytechnique de Turin

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2009) :
  - Président d'honneur de SGS – Thomson Microelectronics (STMicroelectronics) (Suisse)
  - Président d'honneur de ST Foundation (Suisse) et de Kyoto Club (Italie) (organisations caritatives)
  - Président de Sagem Wireless (France)
  - Administrateur indépendant de Accent (Luxembourg), Fiat S.p.A.et Brembo S.p.A. (Italie)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  - Administrateur, puis Président de Telecom Italia
  - Vice-président de Confindustria pour l'Innovation et la Recherche
  - Administrateur de Chartered Semiconductor Manufacturing Ltd (Singapour)

Membre du Conseil d'Administration
Vernon Sankey
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Maîtrise (Master of Arts) en Langues Étrangères, Oriel College, Oxford (Royaume-Uni)

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2009) :
  - Président, anciennement administrateur, de Firmenich SA (Suisse)
  - Président, anciennement administrateur, de Harrow School Enterprises Ltd
  - Administrateur de Zurich Financial Services AG (Suisse)
  - Membre consultatif du Conseil d'Administration de GLP Llp (Royaume Uni)
  - Membre de Pi Capital (groupe d'investissement en private equity) (Royaume-Uni)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  - Président de Photo-Me International plc (Royaume-Uni), The Really Effective Development Company Ltd (Royaume-Uni)
  - Vice-Président de Beltpacker plc (Royaume-Uni)
  - Administrateur de Pearson plc (Royaume-Uni), Firmenich (Suisse), Zurich Financial Services AG (Suisse), Cofra AG (Suisse), Taylor Woodrow Plc (Royaume-Uni), Vividas Group Plc (Royaume-Uni)
  - Membre du Conseil d'Administration de l'Agence Britannique de Contrôle de la Sécurité Alimentaire (Food Standards Agency - FSA) (Royaume-Uni)
  - Membre de Pi Capital (groupe d'investissement en private equity) (Royaume-Uni)
  - Membre consultatif des Conseils d'Administration de GLP Llp (Royaume-Uni), Proudfoot UK (Royaume-Uni), Korn Ferry International (États-Unis)

Membre du Conseil d'Administration
Lionel Zinsou-Derlin
Coopté par le Conseil d'Administration du 21 janvier 2010 - Ratification soumise au vote de l'Assemblée Générale du 27 mai 2010
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Agrégé de Sciences Économiques et Sociales – Diplômé de l'École des Sciences Politiques de Paris – Maîtrise d'histoire économique, Licence de Lettres et d'Histoire – École Normale Supérieure (Ulm), section des lettres

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2009) :
  - Président du Comité Exécutif de PAI Partners SAS
  - Administrateur de PAI Europe III General Partner Ltd, PAI Europe IV General Partner Ltd, PAI Europe V General Partner Ltd (Guernesey), Sodima, Yoplait France, Yoplait marques International et Yoplait SAS (France), de CHR Hansen Holding A/S (Danemark) et Kaufman & Broad (France)
  - Gérant de Capucine Investissements et Financière Capucine 3

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  - Membre du Comité Exécutif de PAI Partners SAS
  - Président de Rothschild Middle East Dubaï
  - Associé Gérant de la banque d'affaires Rothschild & Cie

Déclarations relatives aux membres du Conseil d'Administration

A la connaissance d'Atos Origin, les membres du Conseil d'Administration n'ont fait l'objet d'aucune incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ni n'ont été empêchés 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 au moins.

Conflits d'intérêt potentiels et accords

À la connaissance d'Atos Origin, il n'existe pas de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à Atos Origin ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

À la connaissance d'Atos Origin, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord quelconque conclu avec les actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un quelconque des membres du Conseil d'Administration a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale d'Atos Origin.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre n'importe lesquels des mandataires sociaux.

27 . Évolution du capital et performance boursière

27.1 Transactions des titres (Euronext) 226
27.2 Capital 227
27.3 Dividendes 236
27.4 Performance boursière 237

Les actions du Groupe Atos Origin sont cotées au Marché Eurolist de Paris sous le code Euroclear 5173 ISIN FR0000051732. Les actions sont cotées à Paris depuis 1995, elles ne font pas l'objet de cotation sur une autre place de marché. Atos Origin SA est la seule société cotée du Groupe.

27.1 Transactions des titres (Euronext)

Nombre de titres	69 720 462
Classification sectorielle	Technologie de l'information
Indice principal	CAC AllShares
Autres indices	CAC IT, CAC IT20, CAC Next20, Euronext 100, SBF120
Marché	Eurolist segment A
Place de cotation	Euronext Paris (France)
Code	ATO (Euronext)
Code ISIN	FR0000051732
Éligibilité PEA/SRD	oui/oui

Les codes les plus courants sont les suivants :

Source	Code	Source	Code
Euronext	ATO	Reuters	ATOS.PA
AFP	ATO	Thomson Finance	ATO FR
Bloomberg	ATO FP		

La classification sectorielle sur Euronext est la suivante :

Euronext : classification sectorielle dans le Système de Classification Industrielle ICB	
9000	AEX Technology
9530	AEX Software and Computer services
9533	Computer Services

Les titres font partie des indices suivants :

Indice	Type	Code ISIN	Place de marché
Eurolist (segment 1)	Indice global		Paris-Amsterdam-Bruxelles-Lisbonne
Euronext CAC 70	Indice global		Paris-Amsterdam-Bruxelles-Lisbonne
Euronext 100	Indice global	FR0003502079	Paris-Amsterdam-Bruxelles-Lisbonne
CAC Next 20	Indice global	QS0010989109	Paris CN20
SBF 80	Indice global	FR0003999473	Paris PX8
SBF 120	Indice global	FR0003999481	Paris PX4
SBF 250	Indice global	FR0003999499	Paris PX5
CAC IT20	Indice sectoriel	QS0010989091	Paris CIT20
CAC IT	Indice sectoriel	FR0003501980	Paris PXT
DJ Euro Stoxx Techno	Indice sectoriel	EUR0009658541	Germany-Xetra SX8E
CAC Technology	Indice sectoriel	QS0011017827	Paris
CAC Software & Computer Services	Indice sectoriel	FR0000051732	Paris
ASPI Europe, Europa EMP 100 Europa CAP 100, ECPI Ethical Index €uro : Développement durable			

27.2 Capital

27.2.1 Capital au 31 décembre 2009

Au 31 décembre 2009, le capital du Groupe s'élevait à 69,7 millions d'euros, divisé en 69 720 462 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Le capital du Groupe est resté stable par rapport au 31 décembre 2008, y compris après la création de 3 009 actions nouvelles résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions.

Transactions	Nombre d'actions émises	Capital (en millions d'euros)	Prime d'émission (en millions d'euros)	Total (en millions d'euros)
Au 31 décembre 2008	**69 717 453**	**69,7**	**1 409,7**	**1 479,5**
Levées d'options	3 009	-	0,1	0,1
Au 31 décembre 2009	**69 720 462**	**69,7**	**1 409,8**	**1 479,5**

27.2.2 Évolution du capital depuis cinq ans

Années	Variation du capital	Date	Actions nouvelles	Nombre d'actions	Nominal	Prime d'émission	Capital
					En millions d'euros		
2005	Levées d'options	31/03/2005	222 499	67 160 753	0,2	7,2	67,2
	Levées d'options	30/06/2005	78 260	67 239 013	0,1	1,9	67,2
	Levées d'options	30/09/2005	91 253	67 330 266	0,1	2,6	67,3
	Levées d'options	31/12/2005	33 199	67 363 465	-	1,0	67,4
2006	Levées d'options	31/03/2006	144 022	67 507 487	0,1	5,3	67,5
	Levées d'options	30/06/2006	31 645	67 539 132	-	0,9	67,5
	Levées d'options	30/09/2006	85 844	67 624 976	0,1	2,1	67,6
	Plan Épargne Entreprise	20/12/2006	1 230 757	68 855 733	1,2	42,0	68,9
	Levées d'options	31/12/2006	25 232	68 880 965	-	1,0	68,9
2007	Levées d'options	31/03/2007	23 624	68 904 589	-	0,6	68,9
	Levées d'options	30/06/2007	79 229	68 983 818	0,1	2,0	69,0
	Levées d'options	30/09/2007	21 753	69 005 571	-	0,5	69,0
	Plan Épargne Entreprise	20/12/2007	693 439	69 699 010	0,7	21,9	69,7
	Levées d'options	31/12/2007	11 144	69 710 154	-	0,3	69,7
2008	Levées d'options	31/03/2008	1 708	69 711 862	-	-	69,7
	Levées d'options	30/06/2008	2 746	69 714 608	-	0,1	69,7
	Levées d'options	31/12/2008	2 845	69 717 453	-	0,1	69,7
2009	**Levées d'options**	**31/12/2009**	**3 009**	**69 720 462**	**-**	**0,1**	**69,7**

Un total de 3 009 options de souscription d'actions a été exercé sur la période, représentant 0,04 % du nombre total d'options de souscription d'actions à fin décembre 2008.

27.2.3 Répartition du capital

Les principaux changements dans la repartition du capital au cours des trois derniers exercices ont été les suivants :

	31 décembre 2009		31 décembre 2008		31 décembre 2007	
En nombre d'actions	**Actions**	**%**	**Actions**	**%**	**Actions**	**%**
PAI Partners	15 765 838	22,6 %	15 765 838	22,6 %	-	-
Pardus	7 000 004	10,0 %	7 000 004	10,0 %	6 700 000	9,6 %
Centaurus	1 332 140	1,9 %	3 492 119	5,0 %	7 110 506	10,2 %
Directoire	-	-	33 785	0,0 %	43 809	0,1 %
Conseil de Surveillance	-	-	10 721	0,0 %	2 040	0,0 %
Conseil d'Administration	14 938	0,0 %	-	-	-	-
Total dirigeants	**14 938**	**0,0 %**	**44 506**	**0,1 %**	**45 849**	**0,1 %**
Salariés	2 279 112	3,3 %	2 119 700	3,0 %	2 164 216	3,1 %
Auto-détention	652 152	0,9 %	1 111 293	1,6 %	705 293	1,0 %
Public	42 676 278	61,2 %	40 183 993	57,6 %	52 984 290	76,0 %
TOTAL	**69 720 462**	**100,0 %**	**69 717 453**	**100,0 %**	**69 710 154**	**100,0 %**
Titres aux nominatifs	1 629 770	2,3 %	1 703 175	2,4 %	1 664 916	2,4 %
Titres aux porteurs	68 090 692	97,7 %	68 014 278	97,6 %	68 045 238	97,6 %
TOTAL	**69 720 462**	**100,0 %**	**69 717 453**	**100,0 %**	**69 710 154**	**100,0 %**

La détention des actions de la Société par les membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2009 est détaillée au paragraphe 24.1 (Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne), dans la section Gouvernement d'Entreprise du présent rapport. Les actions de la Société détenues par les salariés sont essentiellement gérées au travers de Fonds Communs de Placement Groupe, l'autre partie représentant des attributions d'actions de performance indisponibles pendant une période de deux ans.

L'évolution de l'auto-détention est expliquée ci-après dans la section "Mise en œuvre d'un contrat de liquidité".

Le flottant des actions du Groupe est proche de 100 % à ce jour ; aucun actionnaire n'a détenu plus de 5 % du capital émis par le Groupe durant les 3 dernières années et pour lequel la participation n'a pas varié d'un point de pourcentage ou plus (définition Euronext).

En nombre d'actions	31 décembre 2009			31 décembre 2008		
	Actions	**% du capital**	**% droits de vote**	**Actions**	**% du capital**	**% droits de vote**
Auto-détention	652 152	0,9 %		1 111 293	1,6 %	
Flottant	69 068 310	99,1 %	100,0 %	68 606 160	98,4 %	100,0 %
TOTAL	**69 720 462**	**100,0 %**	**100,0 %**	**69 717 453**	**100,0 %**	**100,0 %**

Au cours de l'année 2009, le Groupe a été informé de plusieurs franchissements de seuils à la baisse provenant de Centaurus Capital. Les participations de PAI Partners, de Pardus Capital, de Centaurus Capital, des dirigeants et des salariés font partie du flottant.

27.2.4 Franchissement de seuil

Au cours de l'année 2009, le Groupe a été informé de plusieurs franchissements de seuil à la baisse provenant de Centaurus Capital dont la participation est passée de 5,01 % du capital au 6 janvier 2009 à 1,91 % au 31 décembre. Le 18 janvier 2010, Fidelity Investments a déclaré un franchissement de seuil à la hausse avec une détention de 5,02 % du capital social émis par le Groupe.

	Date de déclaration	Actions	% de participation [(a)]	% de droits de vote [(b)]
Centaurus Capital LP (à la baisse)	06/01/2009	3 493 119	5,01 %	5,01 %
Centaurus Capital LP (à la baisse)	31/03/2009	3 459 358	4,96 %	4,96 %
Centaurus Capital LP (à la baisse)	09/04/2009	2 785 604	3,99 %	3,99 %
Centaurus Capital LP (à la baisse)	22/04/2009	1 982 296	2,84 %	2,84 %
Centaurus Capital LP (à la baisse)	21/05/2009	1 332 140	1,91 %	1,91 %
Fidelity Investments (à la hausse)	18/01/2010	3 498 744	5,02 %	5,02 %

(a) En pourcentage du capital à cette date.
(b) En pourcentage du capital hors auto-détention à cette date.

La Société n'a été informée d'aucun franchissement de seuil depuis cette date.

27.2.5 Droits de vote

Chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix. Il n'existe pas de droit de vote double.

27.2.6 Pacte d'actionnaires

Aucun pacte d'actionnaires n'a été notifié à la Société pour dépôt auprès des autorités boursières et, à la connaissance de la Direction du Groupe, il n'existe aucune action de concert ni aucun accord similaire.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres accords susceptibles d'avoir une incidence significative sur le capital social de la Société.

27.2.7 Auto-détention et contrat de liquidité

Par contrat en date du 13 février 2006, pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la Société Atos Origin a confié à Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI –ex AFEI (Association Française des Marchés Financiers) approuvée par l'instruction de la Commission des Opérations de Bourse (COB) du 10 avril 2001.

En nombre de titres	31/12/2008	Mars 2009	Avril 2009	Mai 2009	Juin 2009	Juillet 2009	Août 2009	Octobre 2009	Novembre 2009	Décembre 2009
Achats cumulés		925	5 925	15 925	31 925	52 017	53 517	53 517	116 017	133 517
Ventes cumulées			(71 425)	(71 425)	(102 425)	(210 017)	(211 517)	(241 517)	(251 517)	(331 517)
Solde net cumulé		925	(65 500)	(55 500)	(70 500)	(158 000)	(158 000)	(188 000)	(135 500)	(198 000)
Solde net mensuel		925	(66 425)	10 000	(15 000)	(87 500)	(87 500)	(30 000)	52 500	(62 500)
LTI / MIP (mois concerné)					(92 605)	(168 125)		(411)		
Autodétention	1 111 293	1 112 218	1 045 793	1 055 793	948 188	692 563	692 563	662 152	714 652	652 152
Capital	69 717 453	69 717 453	69 717 453	69 717 453	69 717 453	69 717 453	69 719 177	69 719 177	69 719 437	69 720 462
%	1,59 %	1,60 %	1,50 %	1,51 %	1,36 %	0,99 %	0,99 %	0,95 %	1,03 %	0,94 %

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 15 millions d'euros avaient été affectés à son origine. Au 31 décembre 2009, le Groupe détient 652 152 actions en propre dont 80 000 actions sont liées au contrat de liquidité et le solde de 572 152 actions, à la couverture des engagements relatifs aux plans LTI et MIP. Le risque sur actions est limité aux actions autodétenues.

Les cours moyen de transaction en 2009 dans le cadre du contrat de liquidité ont été de :
- 26,36 euros par titre pour les achats,
- 27,24 euros par titre pour les ventes.

Au 31 décembre 2009, les 652 152 actions autodétenues par la Société et de nominal 1,0 euro représentaient 0,9 % du capital, avec une valeur comptable de 22 778 036 euros.

La 6e résolution votée par l'Assemblée Générale du 26 mai 2009 a renouvelé l'autorisation de souscription par la société de ses propres actions. Ces rachats ne peuvent porter sur plus de 10 % du capital social calculé sur la base du capital social existant au jour de ladite Assemblée Générale (soit 6 971 745 actions, correspondant à 10 % du capital social existant au 26 mai 2009). Ces achats peuvent être effectués en vertu de toute affectation permise par la loi, les finalités de ce programme de rachat d'actions étant :

- de conserver et de remettre ultérieurement les actions en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF,
- de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres de la Société ou éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF et de la charte de déontologie AMAFI (ex. AFEI) en date du 1er octobre 2008 concernant les contrats de liquidité,
- de les attribuer aux mandataires sociaux ou aux salariés de la Société et/ou des sociétés de son groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables dans le cadre (i) de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, (ii) du régime des options d'achat d'actions prévu par les articles L. 225-179 et suivants du Code de commerce, (iii) du régime de l'attribution gratuite d'actions prévu par les articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce et (iv) d'un plan d'épargne d'entreprise, ainsi que réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration appréciera,
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, immédiatement ou à terme, par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture en relation avec l'émission de telles valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur la délégation du conseil d'administration appréciera, ou
- de les annuler totalement ou partiellement par voie de réduction du capital social en application de la 12e résolution de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 3 juin 2005.

Le prix d'achat maximum par action est fixé à 31,05 euros (hors frais).

Le Conseil d'Administration peut ajuster le prix d'achat susmentionné en cas d'incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu, soit à l'élévation de la valeur nominale des actions, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division de la valeur nominale de l'action ou de regroupement d'actions pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Cette autorisation est donnée pour une durée maximum de dix-huit mois à compter de la date du 26 mai 2009.

Les documents juridiques relatifs aux négociations sur ses propres actions par la société peuvent être consultés sur rendez-vous à la Direction Juridique au siège social d'Atos Origin et sont consultables dans la base d'informations de l'AMF.

27.2.8 Effet potentiel futur sur le capital

Actions potentielles

Sur la base de 69 720 462 actions émises, le capital social pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 10 310 776 nouvelles actions, soit 12,9 % du capital social après dilution. Cette dilution interviendrait uniquement par l'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés, qui se présentent comme suit :

En nombre d'actions	31 décembre 2009	31 décembre 2008	Variation	% dilution	En millions d'euros
Nombre d'actions	**69 720 462**	**69 717 453**	**3 009**		
Options de souscription d'actions	10 310 776	7 153 540	3 157 236	12,9 %	446,0
Total salariés	**10 310 776**	**7 153 540**	**3 157 236**	**12,9 %**	**446,0**
TOTAL DU CAPITAL POTENTIEL	80 031 238	76 870 993	3 160 245		

L'exercice de la totalité des options de souscription d'actions aurait pour effet d'augmenter les capitaux propres consolidés de 446,0 millions d'euros et le capital social de 10,3 millions d'euros.

Cependant, 56 % des options de souscription attribuées aux salariés avaient un prix d'exercice supérieur au cours de bourse de l'action au 31 décembre 2009 (32,09 euros).

Évolution des options de souscription d'actions

Durant l'exercice, 3 537 500 options de souscription d'actions ont été attribuées aux dirigeants et employés à un prix d'exercice moyen pondéré de 28,18 euros.

Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2008	**7 153 540**
Options de souscription d'actions attribuées en 2009	+ 3 537 500
Options de souscription d'actions exercées en 2009	(3 009)
Options de souscription d'actions déchues en 2009	(142 555)
Options de souscription d'action périmées en 2009	(234 700)
NOMBRE D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2009	10 310 776

Sur l'exercice 2009, un nombre total de 377 255 options ont été annulées (i.e. se sont périmées ou ont été déchues) et 3 009 ont été exercées.

Détail des options de souscription d'actions au 31 décembre 2009

Date d'Assemblée	Date du Directoire ou du Conseil d'Administration	Nombre d'options consenties	Dont aux membres du Conseil d'Administration	Dix plus fortes attributions	Nbre d'options exercées	Nbre options annulées
30/06/97	01/03/00	1 500	-	-	-	-
30/06/97	03/04/00	300	-	-	-	300
30/06/97	01/06/00	4 500	-	-	-	-
30/06/97	03/07/00	10 000	-	-	-	-
30/06/97	01/09/00	2 500	-	-	-	-
30/06/97	02/10/00	500	-	-	-	-
31/10/00	18/12/00	514 100	-	12 000	-	129 575
31/10/00	18/12/00	428 650	-	22 800	-	61 200
31/10/00	15/01/01	5 000	-	-	-	-
31/10/00	15/01/01	500	-	-	-	-
31/10/00	23/04/01	4 000	-	-	-	3 000
31/10/00	23/04/01	3 200	-	-	-	-
31/10/00	18/09/01	2 200	-	-	-	-
31/10/00	08/10/01	1 800	-	-	-	800
31/10/00	11/12/01	5 000	-	-	-	-
31/10/00	12/12/01	410 350	-	33 000	-	84 700
31/10/00	12/12/01	236 400	-	8 500	-	13 950
31/10/00	14/01/02	2 500	-	-	-	500
31/10/00	14/01/02	1 000	-	-	-	500
31/10/00	16/04/02	1 350	-	-	-	1 100
31/10/00	16/04/02	1 000	-	-	-	-
31/10/00	20/06/02	11 101	-	6 943	-	2 806
31/10/00	20/06/02	6 000	-	-	-	6 000
31/10/00	20/06/02	12 574	-	331	-	2 128
31/10/00	01/07/02	45 000	-	-	-	-
31/10/00	01/07/02	20 000	-	-	-	-
31/10/00	09/07/02	5 000	-	-	-	5 000
31/10/00	16/08/02	184 606	-	24 650	46 730	87 228
31/10/00	02/10/02	2 000	-	-	500	500
31/10/00	15/10/02	3 000	-	-	-	-
31/10/00	15/10/02	100	-	-	-	-
31/10/00	27/03/03	616 410	-	25 300	355 429	56 662
31/10/00	27/03/03	348 902	-	10 564	110 496	13 826
31/10/00	16/06/03	2 000	-	-	-	2 000
31/10/00	08/07/03	500	-	-	-	-
31/10/00	01/10/03	1 500	-	-	-	1 000
31/10/00	01/10/03	762	-	-	-	-
31/10/00	09/02/04	1 172 125	-	117 000	51 675	63 175
22/01/04	09/02/04	414 750	-	52 000	-	13 425
04/06/04	10/01/05	805 450	-	52 500	500	116 367
04/06/04	10/01/05	347 250	-	41 500	200	23 905
04/06/04	28/04/05	750	-	-	-	500
04/06/04	28/04/05	6 750	-	-	-	1 333
04/06/04	26/10/05	5 200	-	-	-	1 999
04/06/04	12/12/05	20 000	-	-	-	-
04/06/04	12/12/05	15 000	-	-	-	6 666
04/06/04	29/03/06	810 130	-	50 000	-	151 050
04/06/04	29/03/06	337 860	-	44 500	-	35 440
04/06/04	01/12/06	50 000	-	-	-	-
04/06/04	19/12/06	16 150	-	-	-	4 113
04/06/04	19/12/06	3 000	-	-	-	166
23/05/07	09/10/07	20 000	-	-	-	-
23/05/07	09/10/07	5 000	-	-	-	-
23/05/07	10/03/08	190 000	-	-	-	140 000
23/05/07	22/07/08	5 000	-	-	-	-
23/05/07	22/07/08	2 500	-	-	-	-
23/05/07	23/12/08	459 348	233 334	182 672	-	-
23/05/07	23/12/08	459 326	233 333	182 664	-	-
23/05/07	23/12/08	459 326	233 333	182 664	-	-
23/05/07	26/03/09	611 714	-	333 340	-	6 668
23/05/07	26/03/09	611 643	-	333 330	-	6 666
23/05/07	26/03/09	611 643	-	333 330	-	6 666
26/05/09	03/07/09	481 414	-	108 338	-	34 354
26/05/09	03/07/09	481 108	-	108 332	-	34 325
26/05/09	03/07/09	480 978	-	108 330	-	34 321
26/05/09	04/09/09	86 347	-	75 840	-	2 668
26/05/09	04/09/09	86 334	-	75 830	-	2 668
26/05/09	04/09/09	86 319	-	75 830	-	2 664
TOTAL DES OPTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2009		**12 038 220**	**700 000**	**2 602 088**	**565 530**	**1 161 914**

Situation au 31/12/09	Dont aux membres du Conseil d'Administration	Nbre de bénéficiaires	Date de début de la période d'exercice	Date de fin de la période d'exercice	Prix d'exercice en euros	Trésorerie (en millions d'euros)
1 500	-	2	01/03/05	01/03/10	159,94	0,2
-	-	1	03/04/05	03/04/10	153,82	-
4 500	-	5	01/06/04	01/06/10	110,15	0,5
10 000	-	1	03/07/04	03/07/10	106,67	1,1
2 500	-	2	01/09/04	01/09/10	109,50	0,3
500	-	1	02/10/04	02/10/10	112,97	0,1
384 525	-	385	18/12/03	18/12/10	78,27	30,1
367 450	-	479	18/12/04	18/12/10	78,27	28,8
5 000	-	2	15/01/04	15/01/11	76,23	0,4
500	-	1	15/01/05	15/01/11	76,23	-
1 000	-	3	23/04/04	23/04/11	84,33	0,1
3 200	-	3	23/04/05	23/04/11	84,33	0,3
2 200	-	1	18/09/05	18/09/11	80,71	0,2
1 000	-	3	08/10/04	08/10/11	74,06	0,1
5 000	-	1	11/12/04	11/12/11	79,36	0,4
325 650	-	774	12/12/04	12/12/11	79,04	25,7
222 450	-	522	12/12/05	12/12/11	79,04	17,6
2 000	-	2	14/01/05	14/01/12	75,17	0,2
500	-	2	14/01/06	14/01/12	75,17	-
250	-	3	16/04/05	16/04/12	87,51	-
1 000	-	1	16/04/06	16/04/12	87,51	0,1
8 295	-	815	20/06/05	20/06/12	63,06	0,5
-	-	4	20/06/05	20/06/12	63,06	-
10 446	-	1 536	20/06/06	20/06/12	63,06	0,7
45 000	-	4	01/07/05	01/07/12	62,32	2,8
20 000	-	2	01/07/06	01/07/12	62,32	1,2
-	-	3	09/07/06	09/07/12	61,49	-
50 648	-	146	16/08/05	16/08/12	41,52	2,1
1 000	-	4	02/10/05	02/10/12	41,52	-
3 000	-	1	15/10/05	15/10/12	26,02	0,1
100	-	1	15/10/06	15/10/12	26,02	-
204 319	-	1 447	01/01/05	27/03/13	25,92	5,3
224 580	-	3 444	27/03/07	27/03/13	25,92	5,8
-	-	2	16/06/07	16/06/13	30,88	-
500	-	1	08/07/06	08/07/13	31,81	-
500	-	2	01/10/06	01/10/13	49,87	-
762	-	1	01/10/07	01/10/13	49,87	-
1 057 275	-	1 220	01/01/06	09/02/14	54,14	57,2
401 325	-	686	09/02/08	09/02/14	54,14	21,7
688 583	-	803	10/01/08	10/01/15	49,75	34,3
323 145	-	567	10/01/09	10/01/15	49,75	16,1
250	-	1	28/04/08	28/04/15	49,98	-
5 417	-	5	28/04/09	28/04/15	49,98	0,3
3 201	-	3	26/10/09	26/10/15	58,04	0,2
20 000	-	1	12/12/08	12/12/15	57,07	1,1
8 334	-	1	12/12/09	12/12/15	57,07	0,5
659 080	-	828	29/03/09	29/03/16	59,99	39,5
302 420	-	420	29/03/10	29/03/16	59,99	18,1
50 000	-	1	01/12/10	01/12/16	43,87	2,2
12 037	-	24	19/12/09	19/12/16	43,16	0,5
2 834	-	6	19/12/10	19/12/16	43,16	0,1
20 000	-	1	09/10/10	09/10/17	40,35	0,8
5 000	-	1	09/10/11	09/10/17	40,35	0,2
50 000	-	3	10/03/14	10/03/18	34,73	1,7
5 000	-	1	22/07/11	22/07/18	34,72	0,2
2 500	-	1	22/07/12	22/07/18	34,72	0,1
459 348	233 334	24	01/04/10	31/03/18	18,40	8,5
459 326	233 333	24	01/04/11	31/03/18	22,00	10,1
459 326	233 333	24	01/04/12	31/03/18	26,40	12,1
605 046	-	74	01/07/10	30/06/18	20,64	12,5
604 977	-	74	01/07/11	30/06/18	24,57	14,9
604 977	-	74	01/07/12	30/06/18	29,49	17,8
447 060	-	438	01/07/10	30/06/18	25,00	11,2
446 783	-	438	01/07/11	30/06/18	30,00	13,4
446 657	-	438	01/07/12	30/06/18	35,00	15,6
83 679	-	24	01/07/10	30/06/18	34,28	2,9
83 666	-	24	01/07/11	30/06/18	40,81	3,4
83 655	-	24	01/07/12	30/06/18	48,97	4,1
10 310 776	**700 000**					**446,0**

Le tableau ci-après fait apparaître le prix d'exercice moyen pondéré des options de souscription d'actions présentées plus haut :

	31 décembre 2009	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Trésorerie (en millions d'euros)	% total d'options de souscription d'actions
Prix d'exercice entre 10 et 20 euros	459 348	18,40	8,5	4 %
Prix d'exercice entre 20 et 30 euros	3 612 711	24,86	89,8	35 %
Prix d'exercice entre 30 et 40 euros	1 035 119	32,77	33,9	10 %
Prix d'exercice entre 40 et 50 euros	1 327 497	48,35	64,1	13 %
Prix d'exercice entre 50 et 60 euros	2 451 635	56,47	138,3	24 %
Prix d'exercice entre 60 et 70 euros	83 741	62,49	5,2	1 %
Prix d'exercice entre 70 et 80 euros	1 314 075	78,58	103,3	13 %
Prix d'exercice entre 80 et 90 euros	7 650	83,81	0,7	0 %
Prix d'exercice entre 90 et 100 euros	-	-	-	-
Prix d'exercice entre 100 et 110 euros	12 500	107,24	1,4	0 %
Prix d'exercice entre 110 et 120 euros	5 000	110,43	0,6	0 %
Prix d'exercice entre 120 et 130 euros	-	-	-	-
Prix d'exercice entre 130 et 140 euros	-	-	-	-
Prix d'exercice entre 140 et 150 euros	-	-	-	-
Prix d'exercice entre 150 et 160 euros	1 500	159,94	0,2	0 %
TOTAL OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS	**10 310 776**	**43,26**	**446,0**	**100 %**

	31 décembre 2009	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Trésorerie (en millions d'euros)	% total d'options de souscription d'actions
Déjà exerçables à fin 2009	5 088 522	58,20	296,1	49 %
Exerçables en 2010	1 970 387	28,55	56,3	19 %
Exerçables en 2011	1 604 752	26,27	42,2	16 %
Exerçables en 2012	1 597 115	31,17	49,7	15 %
Exerçables en 2013	-	-	-	-
Exerçables en 2014	50 000	34,73	1,7	0 %
TOTAL OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS	**10 310 776**	**43,26**	**446,0**	**100 %**

À la fin de l'année 2009, 56 % des options de souscriptions attribuées aux salariés avaient un prix d'exercice supérieur au cours de bourse de l'action (32,09 euros).

Autorisations non utilisées portant sur des actions et autres valeurs mobilières

Au regard des résolutions votées par l'Assemblée Générale annuelle du 26 Mai 2009, les autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières non utilisées sont les suivantes :

Autorisation (en euros)	Montant des autorisations en nominal	Utilisation des autorisations en nominal	Solde non utilisé en nominal	Date d'expiration de l'autorisation
A.G.E. 26/05/2009	20 915 236		20 915 236	26/07/2011
11e résolution				
Augmentation de Capital avec droit préférentiel de souscriptions (*)				
A.G.E. 26/05/2009	10 000 000	5 414 771	4 585 229	26/07/2011
12e résolution				
Augmentation de Capital sans droit préférentiel de souscriptions (*)				
A.G.E. 26/05/2009	10 000 000		10 000 000	26/07/2011
14e résolution				
Augmentation de Capital en cas d'Offre Publique d'Échange				
A.G.E. 26/05/2009				
15e résolution				
Augmentation de Capital en vue de rémunérer les apports en nature	6 971 745		6 971 745	26/07/2011
A.G.E. 26/05/2009				
17e résolution	1 573 698 000		1 573 698 000	26/07/2011
Augmentation de Capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes				
A.G.E. 26/05/2009				
18e résolution	4 183 047		4 183 047	26/07/2011
Augmentation de Capital au profit des salariés de la société				
A.G.E. 23/05/2007		25 000 en 2007		
9e résolution	3 440 000	1 575 500 en 2008	4 500**	23/07/2010
Option de souscription d'actions		1 835 000 en 2009		
A.G.E. 26/05/2009				
19e résolution	2 091 523	1 702 500 en 2009	389 023	26/07/2012
Options de souscriptions ou d'achat d'actions				

(*) dans la limite de 20 915 236 euros, pour les 11e à 15e résolutions, selon le plafond global fixé par la 16e résolution adoptée le 26 mai 2009.
(**) la 19e résolution de l'A.G.E. du 26 mai 2009 a mis un terme aux délégations non utilisées votées lors de l'A.G.E. du 23 mai 2007.

Le nombre d'actions nouvelles autorisées pouvant être émises s'élève à 25 487 306, ce qui représente 36,5 % du capital social actuel.

L'autorisation suivante d'annuler des actions représentait 10 % du capital social au 3 juin 2005 :

Autorisation En euros	Montant des autorisations en nominal	Utilisation des autorisations en nominal	Solde non utilisé en nominal	Date d'expiration de l'autorisation
A.G.E. 03/06/2005 12e résolution Réduction de capital	6 716 075		6 716 075	A.G.E. approuvant les comptes de l'exercice clos le 31/12/2009
CAPITAL			6 716 075	

Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)

Le 21 octobre 2009, Atos Origin a émis 5 414 771 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) avec une échéance de six ans et deux mois, pour un total de 249 999 977,07 euros. Ces obligations présentent un nominal de 46,17 [1] euros. Les obligations seront remboursées au 1er janvier 2016. Le taux de rendement actuariel brut est de 2,5 %, payable à terme échu le 1er janvier de chaque année et pour la première fois le 1er janvier 2010. La période de conversion pour les obligations s'étend du 29 octobre 2009 au 8 janvier 2013.

Au 31 décembre 2009, aucune obligation n'avait été convertie en action.

27.3 Dividendes

L'objectif du Groupe est d'avoir une politique de dividende fonction de la croissance des résultats hors éléments exceptionnels. L'action de la direction est orientée vers la génération d'un résultat net significatif, permettant précisément aux actionnaires de tirer un revenu de leur investissement. Compte tenu du modeste résultat net dégagé en 2009, affecté par la faillite du groupe Arcandor (client de la filiale allemande), le Conseil d'Administration d'Atos Origin a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de ne pas verser de dividende en 2010 au titre de l'exercice 2009.

Au cours des trois derniers exercices, Atos Origin a distribué les dividendes suivants :

Exercice	Dividende versé par action (en euros)
2008	0,00
2007	0,40
2006	0,00

(1) Au 31 décembre 2009, aucune obligation n'avait été convertie en action.

27.4 Performance boursière de 1995 à décembre 2009 (en milliards d'euros)

27.4.1 Chiffres clés sur cinq ans

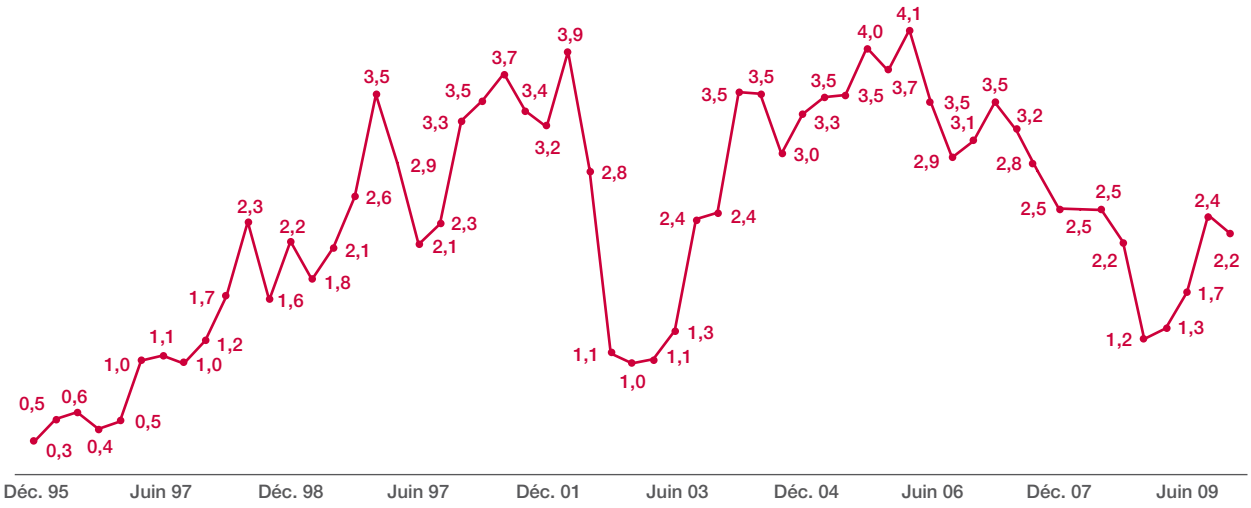
		2009	2008	2007	2006	2005
Plus haut	*(en euros)*	38,46	40,45	55,29	65,20	62,00
Plus bas	*(en euros)*	16,51	15,01	32,80	33,50	45,60
Clôture	*(en euros)*	32,09	17,92	35,35	44,90	55,70
Volume moyen journalier traité sur la plateforme Euronext	*(en nombre d'actions)*	182 398	395 561	821 106	640 181	438 833
Flottant	*(en %)*	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Capitalisation boursière	*(en millions d'euros)*	2 237	1 249	2 464	3 095	3,749
Valeur d'Entreprise (VE)	*(en millions d'euros)*	2 376	1 553	2 802	3 524	3 931
VE / chiffre d'affaires		0,46	0,28	0,48	0,64	0,72
VE / excédent brut opérationnel		4,7	3,3	5,5	7,9	7,9
VE / marge opérationnelle		8,2	5,8	10,3	14,3	9,8
PER (sur résultat net normalisé)		12,2	6,9	17,4	27,5	14,7

27.4.2 Capitalisation boursière et flottant

Sur la base d'un cours de clôture de 32,09 euros au 31 décembre 2009, et de 69 720 462 actions émises, le Groupe présentait une capitalisation boursière de 2 237 millions d'euros en augmentation de + 79 % par rapport à 1 249 millions d'euros au 31 décembre 2008.

En termes de capitalisation boursière, Atos Origin se plaçait à cette date à la 79e place de l'indice Eurolist (85e fin 2008), qui comprend les plus fortes capitalisations boursières de la place de Paris. La capitalisation boursière du Groupe par trimestre, depuis sa première cotation à Paris en 1995 a été la suivante :

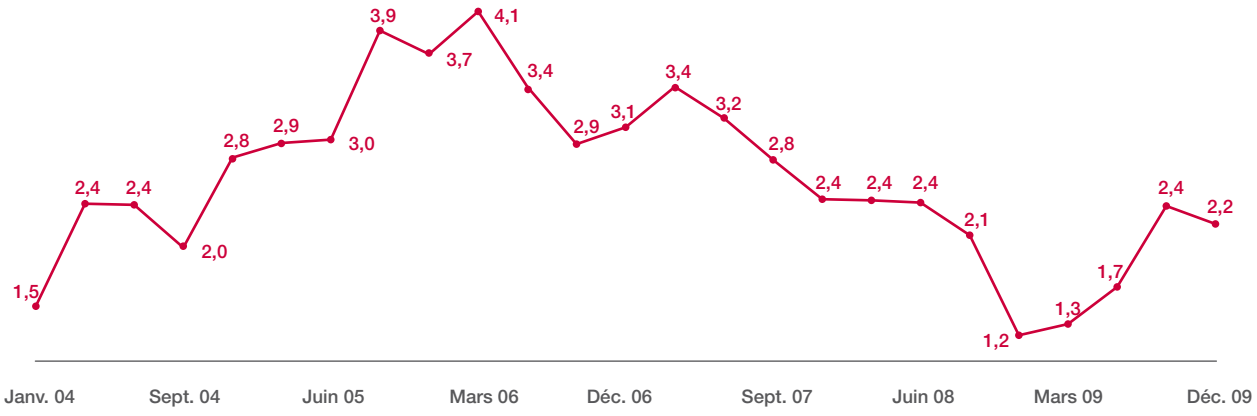
Performance boursière de 1995 à décembre 2009 (en milliards d'euros)



En 2004, les indices de référence français ont évolué vers les pondérations fondées sur le libre flottant. Cette évolution est conforme à la tendance généralisée dans les principaux indices de marché fondée sur une capitalisation du libre flottant au lieu du total de la capitalisation de marché. Ce changement a pour objet une plus grande cohérence entre la position des actions composant le marché et l'indice lui-même. Il réduit aussi les pics de volatilité qui pourraient résulter d'un écart excessif entre la pondération d'une valeur dans l'indice et le nombre d'actions effectivement disponibles sur le marché.

Le flottant du Groupe a augmenté de 39 % à 100 % entre janvier 2004 et décembre 2009. La capitalisation du flottant depuis l'acquisition du Groupe Sema en janvier 2004 a évolué comme suit :

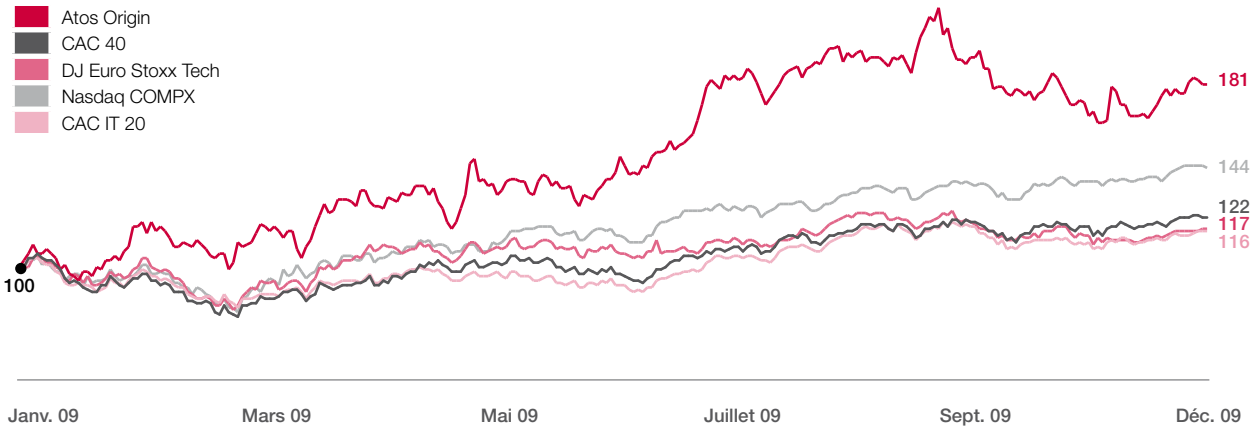
Évolution du flottant depuis 2004 (en millards d'euros)



27.4.3 Performance de l'action Atos Origin comparée aux indices boursiers, en indice 100

Au cours de l'année 2009, la plupart des indices boursiers en Europe et aux Etats-Unis ont réalisé une meilleure performance qu'en 2008. Les indices globaux comme le CAC 40, ou technologiques comme le CAC IT, l'indice Nasdaq Composite ou le Dow Jones Euro Stoxx Tech ont cru dans une fourchette de + 17 % à + 44 %.

La performance boursière du titre Atos Origin a été plus forte que celle du marché, avec une hausse de + 81 %. La plupart des analystes financiers et des investisseurs sont restés confiants dans la capacité d'Atos Origin à réaliser ses objectifs 2009 de chiffre d'affaires, marge opérationnelle et cash-flow, conformément à ceux communiqués par le Groupe en début d'année. Fin 2009, sur la base des estimations de 20 analystes financiers, les recommandations étaient pour 50 % à l'Achat, pour 44 % Conserver et pour 6 % à Vendre. En ce qui concerne le prix cible, le consensus l'a révisé à plusieurs reprises au cours de l'exercice pour le porter à 37,3 euros fin 2009 comparé à 23,3 euros après la publication des résultats 2008 en février 2009.



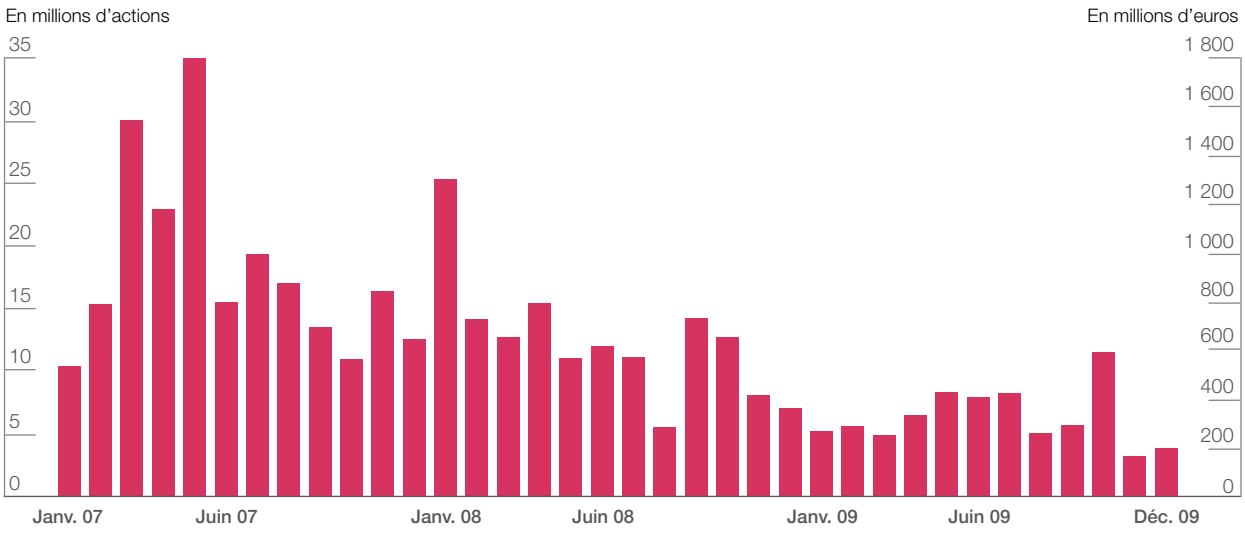
27.4.4 Volumes de transactions mensuelles et trimestrielles

Source : Euronext	Cours le plus haut (en euros par action)	Cours le plus bas (en euros par action)	Cours de clôture (en euros par action)	Cours moyen pondéré (en euros par action)	Nombre de titres échangés (en milliers d'actions)	Capitaux échangés (en milliers d'euros)
Janvier	20,09	16,51	18,61	18,05	5 247	94 715
Février	21,50	18,07	19,27	19,96	5 618	112 148
Mars	21,45	17,14	19,33	19,53	4 898	95 653
1ER TRIMESTRE					**15 763**	**302 515**
Avril	24,37	19,15	23,49	22,45	6 481	145 518
Mai	26,93	20,34	19,33	23,81	8 255	196 548
Juin	26,27	22,40	24,16	24,15	7 856	189 703
2E TRIMESTRE					**22 592**	**531 769**
Juillet	31,99	24,10	31,99	27,23	8 157	222 100
Août	33,97	30,01	32,74	32,30	5 049	163 078
Septembre	35,45	32,79	34,50	34,19	5 750	196 570
3E TRIMESTRE					**18 957**	**581 748**
Octobre	38,46	31,09	31,94	34,79	11 497	399 915
Novembre	33,21	28,90	29,12	31,21	5 697	177 828
Décembre	32,94	28,76	32,09	30,75	6 341	195 000
4E TRIMESTRE					**23 535**	**772 743**
% DU CAPITAL ÉCHANGÉ SUR L'EXERCICE			**116 %**		**80 846**	**2 188 776**

Sur le marché Euronext, le nombre moyen d'actions échangées chaque jour a été en 2009 de 316 000 par rapport à 580 000 en 2008.

Sur le marché Euronext, le volume journalier moyen a été en 2009 de 182 millions d'euros, en baisse de 54 % par rapport à 2008.

Volume de transactions mensuelles



27.4.5 Principaux évènements boursiers de l'année 2009 et post-clôture

Le 6 janvier 2009, Centaurus Capital déclarait avoir franchi à la baisse le seuil des 10 % avec une participation de 5,01 % du capital d'Atos Origin. À cette même date, Centaurus Capital et Pardus Capital annonçaient la fin de leur Action de Concert.

Le 31 mars 2009, Centaurus Capital déclarait avoir franchi à la baisse le seuil des 5 % avec une participation de 4,96 % du capital d'Atos Origin.

Le 9 avril 2009, Centaurus Capital déclarait avoir franchi à la baisse le seuil des 4 % avec une participation de 3,99 % du capital d'Atos Origin.

Le 22 avril 2009, Centaurus Capital déclarait avoir franchi à la baisse le seuil des 3 % avec une participation de 2,84 % du capital d'Atos Origin.

Le 21 mai 2009, Centaurus Capital déclarait avoir franchi à la baisse le seuil des 2 % avec une participation de 1,91 % du capital d'Atos Origin.

Enfin, le 8 janvier 2010, Fidelity Management and Research (FMR), déclarait avoir franchi à la hausse le seuil de 5 % de détention du capital d'Atos Origin avec une participation de 5,02 % du capital et des droits de votes.

27.4.6 Valeur de l'action pour la déclaration estimative des biens soumis à l'ISF

- Le cours de clôture de l'action au 31 décembre 2009 s'est établi à 32,09 euros.
- La moyenne des cours de clôture sur les 30 derniers jours de bourse de 2009 a été de 30,75 euros comparé à 17,21 euros en 2008.

27.4.7 Achat et vente par la Société de ses propres actions

La Société a procédé à des achats ventes d'actions en 2008 comme indiqué à la section "Auto-détention et contrat de liquidité". Au 31 décembre 2009, la Société détenait 652 152 actions en auto-détention.

28 . Relations avec les actionnaires

28.1 Communication 241
28.2 Contacts 241
28.3 Documentation 241
28.4 Gestion de titres nominatifs purs 241
28.5 Calendrier financier 241
28.6 Actualisation des publications 242

28.1 Communication

L'objectif du Groupe est d'informer régulièrement et clairement l'ensemble de ses actionnaires, qu'ils soient institutionnels ou individuels. Atos Origin veille à l'homogénéité et à la transparence de l'information, par la distribution de documents d'information, son site Internet et des rencontres personnalisées afin d'offrir à tous un même niveau d'information.

28.2 Contacts

Les investisseurs institutionnels, analystes financiers ainsi que les actionnaires individuels peuvent, pour toute information, contacter :

Gilles Arditti, Senior Vice-Président Communication Financière et Relations investisseurs,
tél. : +33 (0) 1 55 91 28 83, gilles.arditti@atosorigin.com

Ou envoyer toute demande d'information à l'adresse : investors@atosorigin.com

28.3 Documentation

La société met à la disposition de ses actionnaires, outre le rapport annuel, édité en français et en anglais :
- Un rapport semestriel
- Des annonces trimestrielles de chiffre d'affaires et une revue de l'activité
- Des informations générales sur le site web de la société à l'adresse www.atosorigin.com
- Des communiqués de presse réguliers, disponibles sur le site Internet d'Atos Origin ou via la base de données de l'AMF.

Les documents juridiques (statuts, procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des Commissaires aux Comptes, etc.) peuvent être consultés sur rendez-vous à la Direction Juridique au siège social d'Atos Origin.

28.4 Gestion de titres nominatifs purs

La Société Générale assure le service du titre Atos Origin.

28.5 Calendrier financier

Calendrier 2010	
14 avril 2010	Chiffre d'affaires 1er trimestre 2010
27 mai 2010	Assemblée Générale Annuelle (Résultats 2009)
28 juillet 2010	Résultats 1er semestre 2010
13 octobre 2010	Chiffre d'affaires 3e trimestre 2010
16 février 2011	Résultats annuels 2010

28.6 Actualisation des publications

La liste suivante présente les informations financières publiées ou rendues publiques par Atos Origin depuis le 1er janvier 2007.

Le présent document de référence a été rédigé en français et traduit en anglais dans son intégralité.

Document	Date d'émission	Source
Rapports financiers		
Rapport annuel 2009	01/04/10	Site web Atos Origin/Site web AMF
Rapport semestriel 2009	31/07/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Rapport annuel 2008	09/04/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Rapport semestriel 2008	29/07/08-28/08/08	Site web Atos Origin/Site web AMF
Rapport annuel 2007	29/02/08-09/04/08	Site web Atos Origin/Site web AMF
Rapport semestriel 2007	01/08/07-28/08/07	Site web Atos Origin/Site web AMF
Rapport annuel 2006	28/02/07-06/04/07	Site web Atos Origin/Site web AMF
Communiqués financiers		
Résultats annuels 2009	17/02/10	Site web Atos Origin/Site web AMF
Résultats semestriels 2009	29/07/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Résultats annuels 2008	18/02/08	Site web Atos Origin/Site web AMF
Résultats semestriels 2008	29/07/08	Site web Atos Origin/Site web AMF
Résultats annuels 2007	15/02/08	Site web Atos Origin/Site web AMF
Résultats semestriels 2007	01/08/07	Site web Atos Origin/Site web AMF
Résultats annuels 2006	28/02/07	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2009	16/10/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2009	15/04/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 4e trimestre 2008	05/02/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2008	31/10/08	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 2e trimestre 2008	29/07/08	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2008	30/04/08	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 4e trimestre 2007	31/01/08	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2007	15/11/07	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 2e trimestre 2007	01/08/07	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2007	14/05/07	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 4e trimestre 2006	05/02/07	Site web Atos Origin/Site web AMF
Présentations financières		
Résultat annuels 2009	17/02/10	Site web Atos Origin
Résultats semestriels 2009	29/07/09	Site web Atos Origin
Résultat annuels 2008	18/02/09	Site web Atos Origin
Résultats semestriels 2008	29/07/08	Site web Atos Origin
Résultats annuels 2007	15/02/08	Site web Atos Origin
Résultats semestriels 2007	01/08/07	Site web Atos Origin
Résultats opérationnels 2006 et plan de transformation	05/02/07	Site web Atos Origin
Résultats annuels 2006	28/02/07	Site web Atos Origin
Autres communications financières		
Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	21/10/09-23/10/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Descriptif de programme de rachat d'actions	25/06/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Descriptif de programme de rachat d'actions	03/07/08	Site web Atos Origin/Site web AMF
Descriptif de programme de rachat d'actions	30/05/07	Site web Atos Origin/Site web AMF

Document	Date d'émission	Source
Assemblées Générales d'Actionnaires		
Présentation Assemblée Générale Comptes 2009	27/05/10	Site web Atos Origin
Présentation Assemblée Générale Comptes 2008	26/05/09	Site web Atos Origin
Présentation Assemblée Générale Comptes 2007	12/06/08	Site web Atos Origin
Présentation Assemblée Générale Comptes 2006	23/05/07	Site web Atos Origin
Procès-verbal de l' A.G. comptes 2008 (texte complet des résolutions et résultat des votes)	26/05/09	Siège social du Groupe
Procès-verbal de l'A.G. comptes 2007 (texte complet des résolutions et résultats des votes)	12/06/08	Siège social du Groupe
Procès-verbal de l'A.G. comptes 2006 (texte complet des résolutions et résultats des votes)	23/05/07	Siège social du Groupe
États financiers		
États financiers consolidés de l'exercice 2009	17/02/10-01/04/10	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers de la société mère (comptes sociaux 2009)	01/04/10	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers consolidés résumés du 1er semestre 2009	31/07/09	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Rapport semestriel
États financiers consolidés de l'exercice 2008	18/02/09-09/04/09	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers de la société mère (comptes sociaux 2008)	09/04/09	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers consolidés résumés du 1er semestre 2008	29/07/08-28/08/08	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Rapport semestriel
États financiers consolidés de l'exercice 2007	29/02/08-09/04/08	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers de la société mère (comptes sociaux 2007)	29/02/08-09/04/08	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers consolidés résumés du 1er semestre 2007	01/08/07-28/08/07	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Rapport semestriel
États financiers consolidés de l'exercice 2006	28/02/07	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers de la société mère (comptes sociaux 2006)	28/02/07	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapports des Commissaires aux Comptes		
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés (2009)	01/04/10	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux (2009)	01/04/10	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés (2009)	01/04/10	Siège social du Groupe/Document de référence
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 (2009)	01/04/10	Siège social du Groupe/Document de référence
Lettre de fin de travaux des Commissaires aux Comptes sur le Document de référence 2009	01/04/10	Siège social du Groupe
Lettre des Commissaires aux Comptes relatives aux informations du Rapport semestriel 2009	31/07/09	Siège social du Groupe
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les informations financières du 1er semestre 2009	31/07/09	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés (2008)	08/04/09	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux (2008)	08/04/09	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés (2008)	08/04/09	Siège social du Groupe/Document de référence

Document	Date d'émission	Source
Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L225-235 du Code de Commerce sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance (2008)	08/04/09	Siège social du Groupe/ Document de référence
Lettre de fin de travaux des Commissaires aux Comptes sur le Document de référence 2008	08/04/09	Siège social du Groupe
Lettre des Commissaires aux Comptes relatives aux informations du Rapport semestriel 2008	29/07/08	Siège social du Groupe
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les informations financières du 1er semestre 2008	29/07/08	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2007	08/04/08	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux 2007	08/04/08	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés de 2007	08/04/08	Siège social du Groupe/Document de référence
Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L225-235 du Code de Commerce sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance (2007)	08/04/08	Siège social du Groupe/Document de référence
Lettre des Commissaires aux Comptes relative aux informations du Document de référence 2007	08/04/08	Siège social du Groupe
Lettre des Commissaires aux Comptes relative aux informations du Rapport semestriel 2007	28/08/07	Siège social du Groupe
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les informations financières du 1er semestre 2007	28/08/07	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2006	06/04/07	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux 2006	06/04/07	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées et engagements de 2006	06/04/07	Siège social du Groupe/Document de référence
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur le rapport préparé par le Président du Conseil de Surveillance de 2006	06/04/07	Siège social du Groupe/Document de référence
Lettre des Commissaires aux Comptes relative aux informations du Document de référence 2006	06/04/07	Siège social du Groupe
Déclarations		
Déclaration d'opérations sur titres réalisées par les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	26/06/07-08/08/07-07/05/08-15/05/08-16/05/08-22/05/08-24/06/08-13/08/08-27/08/08-09/09/08-18/09/08-22/09/08-23/09/08-26/09/08-22/12/08	Site web AMF/ Document de référence
Déclaration d'opérations sur titres réalisées par les membres du Conseil d'Administration	19/03/09-27/03/09-18/05/09-	Site web AMF/ Document de référence
Mise en œuvre d'un contrat de liquidité	17/01/08-02/07/08	Site web AMF
Contrat de liquidité – déclaration semestrielle	05/01/07 - 03/07/07-17/01/08 - 03/07/08-09/01/09 - 07/07/09 - 05/01/10	Site web Atos Origin/Site web AMF
Honoraires des Commissaires aux Comptes en 2009	01/04/10	Site web AMF/Document de référence
Honoraires des Commissaires aux Comptes en 2008	08/04/09	Site web AMF/Document de référence
Honoraires des Commissaires aux Comptes en 2007	29/02/08-09/04/08	Site web AMF/Document de référence
Honoraires des Commissaires aux Comptes en 2006	28/02/07-06/04/07	Site web AMF/Document de référence

Sites Internet :

Atos Origin www.atosorigin.com
AMF www.amf-france.org > Décisions et informations financières > Communiqués des sociétés
BALO www.journal-officiel.gouv.fr

29 . Glossaire – définitions

29.1 Termes et indicateurs clés de performance : Finance 246
29.2 Termes relatifs au marché boursier 247
29.3 Termes relatifs à l'activité 248
29.4 Termes et indicateurs clés de performance 249

Termes et indicateurs clés de performance : Finance	Termes et indicateurs clés de performance : Activité
▪ Capitaux employés opérationnels	▪ Carnet de commandes
▪ Courant et non-courant	▪ Chiffre d'affaires externe
▪ Délai de recouvrement client	▪ Croissance organique du CA
▪ Endettement net	▪ Effectif direct ou indirect
▪ Marge brute – coûts directs	▪ Effectif permanent et temporaire
▪ Marge opérationnelle	▪ Effectif légal
▪ Marge opérationnelle avant amortissements et dépréciation (EBITDA ou EBO)	▪ Equivalents Temps Plein (ETP)
▪ Ratio d'endettement net sur capitaux propres	▪ Prises de commandes sur facturation
▪ Ratio de couverture d'intérêt	▪ Propositions commerciales
▪ Ratio de levier financier	▪ Ratio S
▪ Résultat opérationnel	▪ Sous-traitants et personnel intérimaire
▪ Résultat net normalisé	▪ Taux d'utilisation et taux de non-utilisation
▪ Retour sur capitaux employés	▪ Taux de départs volontaires
▪ RNPA	▪ Taux de rotation du personnel
	▪ TCV (*Total Contract Value* ou valeur contractuelle totale)
	▪ Volume de prises de commandes/commandes enregistrées
Termes relatifs à l'activité	**Termes relatifs au marché boursier**
▪ BPO	▪ Capitalisation boursière
▪ CMM	▪ Capitalisation du flottant
▪ CRM	▪ Consensus
▪ ERP	▪ Dividendes
▪ LAN	▪ Flottant
▪ MMS	▪ Instruments dilutifs
▪ SCM	▪ PEG (*Price Earnings Growth*)
▪ TCO	▪ PER (*Price Earnings Ratio*)
▪ TIC	▪ Valeur d'entreprise (EV)
▪ WAN	▪ Volatilité

29.1 Termes et indicateurs clés de performance : Finance

Marge opérationnelle. La marge opérationnelle inclut le résultat opérationnel avant plus ou moins-values de cession d'actifs, coûts de réorganisation et de rationalisation, pertes de valeur sur actifs à long terme, charge nette aux provisions pour litiges significatifs et reprise de provisions de bilan d'ouverture qui ne sont plus nécessaires.

Résultat opérationnel. Le résultat opérationnel comprend le résultat net avant charge d'impôt courant et impôt différé, résultat financier, quote-part du résultat net des entreprises associées et résultat des activités abandonnées.

EBITDA : terme anglais fréquemment utilisé en français (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortisation correspond au résultat avant charge d'intérêts, impôts, dotation nette aux provisions et dotation aux amortissements). Pour Atos Origin, l'EBITDA se base sur la marge opérationnelle minorée des éléments sans impact sur les flux de trésorerie et se nomme **EBO** (Excédent Brut Opérationnel) et correspond à la marge opérationnelle avant dotation aux amortissements et dotation nette aux provisions (**OMDA** en anglais).

Excédent Brut Opérationnel. Il se calcule comme suit :
Marge opérationnelle
- moins dotation aux amortissements des immobilisations (tel que présenté en "Résultats financiers"
- moins dotation nette aux provisions (composée de la dotation nette aux provisions pour actif courant et de la dotation nette aux provisions d'exploitation, telles que présentées en "Résultats financiers")
- moins dotation nette aux provisions pour retraite (telle que présentée en "Résultats financiers")
- moins coût des options de souscription d'actions et du plan d'épargne entreprise

Marge brute et **Coûts indirects.** La marge brute se compose du chiffre d'affaires minoré des coûts directs des biens et services vendus. Les coûts directs se réfèrent à la production des produits et/ou services délivrés aux clients, alors que les coûts indirects comprennent tous les coûts liés aux effectifs indirects (tels que définis ci-après), qui ne sont pas directement liés à la réalisation du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle englobe la marge brute moins les coûts indirects.

Résultat net normalisé. Résultat net (part du Groupe) avant éléments inhabituels, anormaux et irréguliers, net d'impôt.

RNPA (Résultat Net Par Action). Le RNPA est le résultat net divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Le RNPA dilué est le résultat net divisé par le nombre moyen dilué pondéré d'actions ordinaires sur la période (nombre d'actions en circulation + instruments dilutifs avec effet dilutif). **Le RNPA normalisé** est basé sur le résultat net normalisé.

Capitaux employés opérationnels. Les capitaux employés opérationnels comprennent l'actif immobilisé et le fonds de roulement, hors goodwill et actifs destinés à être cédés ou abandonnés.

Actifs et passifs courants et non courants. Une distinction est faite au bilan entre éléments d'actif et de passif courants et non courants. Les actifs et passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des 12 mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants.
Les actifs et passifs courants, à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions, constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

Endettement net. L'endettement net est constitué du total des emprunts (obligations, contrats de location-financement, prêts bancaires à court et long termes, titrisation et autres passifs financiers), des actifs financiers à court terme et des passifs porteurs d'intérêt à échéance de moins d'un an, moins la trésorerie nette (disponibilités et dépôts bancaires à vue et SICAV monétaires).

Délai de recouvrement client. Le délai de recouvrement moyen représente la somme des créances clients (y compris les travaux en cours) exprimée en jours de chiffre d'affaires (sur la base du "dernier entré, premier sorti"). Le nombre de jours se base sur le calendrier civil.

Ratio d'endettement net sur capitaux propres. Le ratio d'endettement net sur capitaux propres représente la part, exprimée en pourcentage, de l'endettement net sur le total des capitaux propres (part du Groupe et intérêts minoritaires).

Ratio de couverture d'intérêt. Le ratio de couverture d'intérêt représente un multiple de la marge opérationnelle divisée par le coût net de l'endettement financier.

Ratio de levier financier. Le ratio de levier financier représente l'endettement net divisé par la marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation, ou EBO.

Retour sur capitaux employés. Le retour sur capitaux employés est le résultat net (part du Groupe), hors coût d'endettement financier (net d'impôt) et pertes de valeur sur actifs à long terme, divisé par les capitaux employés.

29.2 Termes relatifs au marché boursier

Consensus. Le consensus reprend l'opinion qui ressort de la communauté financière au sein de laquelle les analystes financiers jouent un rôle prédominant. Le consensus peut avoir trait aux perspectives de résultats (consensus sur un titre donné) ou à un groupe de sociétés appartenant au même secteur d'activité (consensus de marché).

Instruments dilutifs. Les instruments dilutifs sont des instruments financiers (obligations, bons de souscription d'actions, options de souscription d'actions, actions gratuites) qui peuvent être convertis en actions et qui ont donc un impact dilutif potentiel sur le capital social.

Dividendes. Les dividendes représentent la part des bénéfices d'une entreprise distribuée aux actionnaires sous la forme de liquidités ou d'actions.

Flottant. Le flottant représente la proportion du capital social effectivement échangé sur le marché. Il exclut les actions des six catégories présentées ci-dessous (source Euronext) :

- *Auto-détention*
  Actions de la société cotée détenues par des sociétés contrôlées au sens de l'article 233/3 du Code de Commerce. Les actions autodétenues (actions détenues en propre par la société cotée) ne sont pas comprises dans le calcul.
- *Actions détenues par des fondateurs*
  Actions détenues directement ou indirectement par les fondateurs (personnes physiques ou groupes familiaux), lesdits fondateurs exerçant une influence sur la gestion ou le contrôle de la société (dirigeants, contrôle en droit de vote, influence notoire….).
- *Participations détenues par l'État*
  Il s'agit des participations directes mais aussi des participations via des collectivités publiques et des participations détenues par des sociétés elles-mêmes contrôlées par l'État.
- *Actions liées par un pacte d'actionnaires*
  Actions comprises dans le champ d'un pacte d'actionnaires au sens de l'article 233/10 et 11 du Code du Commerce en dehors des actions détenues par les fondateurs ou l'État.
- *Bloc contrôlant*
  Actions détenues par des personnes morales (hors fondateurs et État) qui exercent un contrôle au sens de l'article 233-3 du Code du Commerce.
- *Participations analysées comme stables*
  Participations supérieures à 5 % et qui n'ont pas évoluées de manière significative à la baisse (- 1 % hors dilution) depuis trois ans. Sont inclus des actionnaires qui, parallèlement ou conjointement au lien capitalistique, ont, avec la société cotée, des accords industriels ou stratégiques sur une période récente.

Capitalisation du flottant. Elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le flottant tel que défini ci-dessus.

Capitalisation boursière. Elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le nombre d'actions émises.

Volatilité. Elle représente la fluctuation du cours d'une action, mesurée par l'écart type du rapport entre deux cours successifs.

Valeur d'entreprise (EV). Elle représente la capitalisation boursière d'une entreprise, plus son endettement.

PER (*Price Earnings Ratio* ou Rapport cours/bénéfices). Il représente la capitalisation boursière d'une entreprise divisée par ses bénéfices après impôt sur une période suivie (ou à terme) de douze mois.

PEG (*Price Earnings Growth* ou taux de croissance moyen des bénéfices attendus). Il s'agit du rapport cours/bénéfices d'un titre divisé par son taux de croissance des bénéfices en glissement annuel.

29.3 Termes relatifs à l'activité

BPO (*Business Process Outsourcing* ou externalisation des processus). Le BPO correspond à l'externalisation d'un certain nombre de fonctions ou procédures de l'entreprise, notamment des fonctions administratives, telles que la comptabilité, la gestion des ressources humaines, les centres d'appels, etc.

CMM (*Capability Maturity Model*). Le CMM est une méthode d'évaluation et de mesure, sur une échelle de 1 à 5, de l'efficacité du processus de développement logiciel dans une entreprise. CMMI fait référence à l'intégration du CMM.

CRM (*Customer Relationship Management* ou gestion de la relation client). La gestion de la relation client (service après-vente, conseil à l'achat, conseil d'utilisation, fidélisation de la clientèle) est devenue un axe stratégique de la réussite d'une entreprise. Non seulement la gestion de la relation client favorise la rentabilité, mais elle conduit également à une augmentation du chiffre d'affaires grâce à son action sur la fidélisation de la clientèle.

ERP (*Entreprise Resource Planning* ou planification des ressources d'entreprise). Un système ERP est un progiciel de gestion intégré conçu sous la forme de modules, capable d'intégrer les systèmes de ventes, de production, d'achat, de comptabilité et de ressources humaines en un vaste système de gestion de l'information, à l'échelle de l'entreprise toute entière.

LAN (*Local Area Network ou réseau local*). Il s'agit d'un réseau local reliant un certain nombre d'ordinateurs au sein d'un même bâtiment ou d'une même zone.

MMS (*Multimedia Message Service*). Un MMS est un message pouvant transporter du texte, du son, des images en couleur fixes ou animées, envoyé en général à destination d'un téléphone portable.

SCM (*Supply Chain Management* ou gestion de la chaîne logistique). Il s'agit d'un système conçu pour optimiser la chaîne logistique et améliorer la souplesse et la gestion des coûts.

TCO *(Total Cost of Ownership)* : coût total de possession dans un projet informatique

TIC Technologies de l'information et de la Communication

WAN (*Wide Area Network*). Un réseau WAN est un réseau longue distance généralement composé de plusieurs réseaux locaux (LAN), qui couvre une zone géographique étendue.

29.4 Termes et indicateurs clés de performance

29.4.1 Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires externe. Le chiffre d'affaires externe représente les ventes d'Atos Origin à des tiers externes (hors TVA et chiffre d'affaires d'achat-revente sans marge).

Prises de commandes sur facturation. Il s'agit du rapport, exprimé en pourcentage, entre le volume de prises de commandes sur une période, divisé par le chiffre d'affaires réalisé sur la même période.

Volumes de prises de commandes / commandes enregistrées. La valeur totale des contrats, commandes ou avenants conclus sur une période définie. Lorsqu'une une proposition commerciale est gagnée (engagement contractuel signé par le client), la prise de commande est constatée et la valeur contractuelle totale (TCV) est ajoutée au carnet de commandes.

TCV (*Total Contract Value* ou valeur contractuelle totale). La TCV représente la valeur totale d'un contrat à la signature (prévue ou estimée) sur sa durée totale. Elle représente la commande ferme et la valeur contractuelle du contrat en dehors de toute clause activée du fait du client, telle que la clause de résiliation anticipée, ou toute option sur des prestations complémentaires ou tout renouvellement.

Carnet de commandes/couverture des commandes. Ce rapport correspond à la valeur des contrats, commandes et avenants signés qui restent à reconnaître en chiffre d'affaires sur leur durée de vie résiduelle.

Propositions commerciales. Cet indicateur correspond à la valeur du chiffre d'affaires potentiel à tirer des propositions commerciales en cours faites à des clients. Les propositions commerciales qualifiées appliquent une probabilité estimée du succès de la proposition, sous forme d'un pourcentage.

Croissance organique. La croissance organique représente le pourcentage de croissance d'un secteur d'activité à périmètre et taux de change constants.

29.4.2 Ressources Humaines

Effectif légal. L'effectif légal représente le nombre total de salariés enregistrés dans les effectifs d'Atos Origin à la clôture de la période. L'effectif légal inclut les salariés en longue maladie ou en longue indisponibilité, les étudiants en cours de qualification, les stagiaires, les congés maternité, mais ne comprend pas les sous-traitants et le personnel intérimaire.

Équivalents Temps Plein (ETP). Représente le nombre total de salariés calculé en fonction des informations reprises des feuilles horaires sur la base du temps de travail effectif, divisé par le temps de travail contractuel standard par salarié. En général, une personne qui a un contrat de travail à temps plein est considérée comme un ETP, alors qu'une personne qui travaille à temps partiel sera considérée comme représentant moins qu'un ETP.

Les calculs sont effectués sur la base de la durée de travail fixée par la législation en vigueur (hors heures supplémentaires et congés sans solde), le temps de travail potentiel (en heures ou jours) étant égal au temps nominal + le solde d'heures supplémentaires - les congés sans soldes. Pour les sous-traitants et le personnel intérimaire, les heures de travail potentielles sont fonction du nombre d'heures facturées par le fournisseur à Atos Origin.

Sous-traitants. Les sous-traitants externes sont des fournisseurs tiers externes. Les activités externalisées (activités d'impression ou de centre d'appels, par exemple) et la sous-traitance sur la base d'un montant forfaitaire sont exclues de la comptabilisation des sous-traitants ou intérimaires.

Personnel intérimaire. Il correspond au personnel d'une agence de travail temporaire. Il est habituellement fait recours aux intérimaires pour couvrir les pics d'activité saisonniers ou dans des circonstances exigeant du personnel sur une courte période.

Effectifs directs. Les effectifs directs (appelés aussi productifs) incluent les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail peut être facturé à un tiers.

Effectifs indirects. Les effectifs indirects incluent les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail ne peut pas être facturé à un tiers. Les effectifs indirects ne sont pas directement impliqués dans la production des produits et/ou services vendus aux clients.

Effectifs permanents. Il s'agit des effectifs en contrat à durée indéterminée.

Effectifs temporaires. Il s'agit des effectifs en contrat à durée déterminée.

Ratio S. Le Ratio S mesure les effectifs indirects en pourcentage de l'effectif ETP total, y compris à la fois le personnel propre à la société et les sous-traitants.

Taux de rotation du personnel et **taux de départs volontaires** (pour l'effectif légal). Le taux de rotation du personnel et le taux de départs volontaires mesurent la part de l'effectif légal ayant quitté la Société (de manière volontaire ou non) sur une période définie.

Le taux de rotation mesure le pourcentage de l'effectif légal ayant quitté l'entreprise sur une période donnée.

Le taux de départs volontaires mesure le pourcentage d'effectifs permanents ayant volontairement quitté l'entreprise sur une période donnée. Le taux de départs volontaires est un rapport entre le total des départs volontaires sur une période annuelle divisé par les effectifs moyens en contrat à durée indéterminée sur cette période.

Taux d'utilisation et taux de non-utilisation. Le taux d'utilisation mesure la part du temps de travail potentiel (en heures ou jours) pour les ETP directs-productifs (salariés en propre hors sous-traitants) facturable au client. Ce rapport s'exprime sous la forme d'un pourcentage, basé sur les heures facturables (effectivement produites) divisées par le temps de travail potentiel hors congés. Le taux de non-utilisation mesure le temps de travail potentiel (en heures ou jours) pour les ETP directs productifs (salariés en propre hors sous-traitants) qui n'est pas facturé au client.

Le taux d'utilisation + le taux de non-utilisation = 100 % du temps de travail potentiel des ETP directs productifs, hors congés légaux, congés de longue maladie, congés sabbatiques de longue durée et congés parentaux. Le temps de travail potentiel se compose du temps facturable, de l'inactivité pouvant être facturée mais non facturée (congés exceptionnels, maladie, disponibilité entre deux missions appelée temps d'inter-contrats, autre inactivité comme la délégation) et le temps non facturable (avant-vente, formation, réunions d'encadrement, recherche et développement, déplacements).

30 . Responsables du document et du contrôle des comptes

30.1 Responsable du Document de Référence 251
30.2 Attestation du Responsable du Document de Référence 251
30.3 Responsables du Contrôle des comptes 252

30.1 Responsable du Document de Référence

Thierry BRETON,
Président Directeur Général

30.2 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 à ma connaissance, que les comptes 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 le rapport de gestion (ci-joint) 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 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 données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés clos le 31 décembre 2009 et les comptes annuels clos le 31 décembre 2009 présentés dans le Document de Référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant respectivement aux pages 100 à 101 et page 177 du présent document.

Sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée sur les comptes, les contrôleurs légaux, dans leur rapport sur les comptes consolidés, ont attiré l'attention du lecteur sur la note "Bases de préparation et principes comptables" aux comptes consolidés qui expose l'évolution du référentiel comptable résultant de l'application, à compter du 1er janvier 2009, de nouvelles normes et interprétations.

Les comptes consolidés clos le 31 décembre 2008 et les comptes annuels clos le 31 décembre 2008, présentés dans le Document de Référence déposé le 9 avril 2009 auprès de l'AMF sous le numéro D.09-251 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant respectivement aux pages 83 et 84 et aux pages 161 à 162 dudit document.
Sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée sur les comptes, les contrôleurs légaux, dans leur rapport sur les comptes consolidés, ont attiré l'attention du lecteur sur la note "Goodwill" de l'annexe aux comptes consolidés qui énonce qu'Atos Origin avait comptabilisé une charge pour perte de valeur de goodwill sur l'exercice 2008.
Sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée sur les comptes, les contrôleurs légaux, dans leur rapport sur les comptes sociaux, ont attiré l'attention du lecteur sur le changement de principe comptable relatif à l'application au 1er janvier 2008 du règlement n°2008-15 du Comité de la Règlementation Comptable relatif aux plans d'options d'achat d'actions.

Thierry BRETON,
Président du Conseil d'Administration
et Directeur Général

Paris–La Défense, le 31 mars 2010

30.3 Responsables du Contrôle des comptes

Nomination et expiration des mandats

Commissaires aux Comptes	Suppléants
Grant Thornton Jean-Pierre Colle et Vincent Frambourt • Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 ans. • Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.	**Cabinet IGEC,** 3, rue Léon Jost, 75017 Paris • Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 ans. • Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.
Deloitte & Associés Tristan Guerlain et Christophe Patrier • Nommé le 23 mai 2006 pour une durée de 6 ans. • Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.	**Cabinet B.E.A.S.** 7-9, Villa Houssay 92200 Neuilly-sur-Seine • Nommé le 23 mai 2006 pour une durée de 6 ans. • Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

31 . Table de concordance AMF

31.1 Responsable du Document de Référence 253

31.2 Table de concordance du Rapport financier annuel 255

31.1 Table de concordance du Document de Réference

Le présent document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 01/04/10, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il est enregistré sous le n° D.10 0199. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et il engage la responsabilité de ses signataires. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF.

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement Européen (CE) n 809-2004 pris en application de la Directive dite "Prospectus".

Chapitre	Information	Section
1	**PERSONNES RESPONSABLES**	
1.1	Personnes responsables	30
1.2	Déclaration des personnes responsables	30
2	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**	
2.1	Informations sur les contrôleurs légaux des comptes	30
2.2	Changements	Non applicable
3	**INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES**	
3.1	Informations financières historiques	3
3.2	Périodes intermédiaires	Non applicable
4	**FACTEURS DE RISQUE**	23
5	**INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR**	
5.1	Histoire et évolution de la société	1-6
5.2	Investissements	21-22
6	**APERÇU DES ACTIVITÉS**	
6.1	Principales activités	10 à 14
6.2	Principaux marchés	5
6.3	Principaux marchés (suite)	
6.4	Dépendance	23
6.5	Position concurrentielle	7
7	**ORGANIGRAMME**	
7.1	Groupe	4-8
7.2	Filiales	22
8	**PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS**	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	22
8.2	Aspects environnementaux	18
9	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**	
9.1	Situation financière	21
9.2	Résultat opérationnel	20
10	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**	
10.1	Capitaux	21-22
10.2	Flux de trésorerie	21-22
10.3	Structure de financement	21-22
10.4	Restriction	21
10.5	Sources de financement	21-22
11	**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVET ET LICENCES**	22

Chapitre	Information	Section
12	**INFORMATION SUR LES TENDANCES**	
12.1	Tendances	7-20
12.2	Influence	7-20
13	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DE BÉNÉFICES**	
13.1	Hypothèses	Non applicable
13.2	Rapport	Non applicable
13.3	Comparaisons	Non applicable
13.4	Actualisation	Non applicable
14	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE**	
14.1	Informations sur les membres	4 – 24 – 26
14.2	Conflits d'intérêts	24
15	**RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES**	
15.1	Rémunération	24
15.2	Pensions de retraite ou autres avantages	24
16	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**	
16.1	Mandats	24
16.2	Contrats de service	24
16.3	Comités	24
16.4	Conformité	24
17	**SALARIÉS**	
17.1	Informations sur les salariés	19
17.2	Participations et options de souscription d'actions	27
17.3	Participation des salariés	27
18	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	
18.1	Actionnaires	27
18.2	Droits de vote	27
18.3	Détention et contrôle	27
18.4	Accords liés au contrôle	27
19	**OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS**	22
20	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**	
20.1	Informations financières historiques	3 – 22
20.2	Informations financières pro forma	Non applicable
20.3	États financiers	22
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	22
20.5	Date des dernières informations financières	22
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	Non applicable
20.7	Politique de distribution des dividendes	27
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	26
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Non applicable
21	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	
21.1	Capital social	26-27
21.2	Acte constitutif et statuts	26
22	**CONTRATS IMPORTANTS**	23
23	**INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS**	
23.1	Déclarations d'intérêts	Non applicable
23.2	Attestation	Non applicable
24	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**	28
25	**INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**	22

31.2 Table de concordance du Rapport financier annuel

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier et requis par l'article 222-3 du règlement général de l'AMF. Le tableau ci-après reprend les éléments du rapport financier :

Information	Paragraphes
Comptes annuels de la société	22.4
Comptes consolidés du Groupe	22.2 à 22.3
Rapport de gestion	20.1 à 20.5
Attestation du responsable du rapport financier annuel	24.1
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	22.5
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	22.1
Honoraires des commissaires aux comptes	22.3
Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société	24.2
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	24.3

En application de l'Article 28 du règlement de la Commission européenne (CE) n 809-2004 du 29 avril 2004 relatif aux documents émis par les émetteurs cotés sur les marchés des États membres de l'Union européenne ("Directive Prospectus"), les éléments suivants sont incorporés par référence :

- les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008 établis selon les normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de référence n° D.09-251 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 9 avril 2009,
- les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2007 établis selon les normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de référence n° D.08-218 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 9 avril 2008,
- les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2006 établis selon les normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de référence n° D.07-302 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 6 avril 2007,
- les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2005 établis selon les normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de référence n° D.06-402 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 15 mai 2006,
- les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2004 établis selon les principes comptables français, le rapport des commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de référence n°D.05-0800 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 30 mai 2005.

Les chapitres des documents de référence 2008, 2007, 2006, 2005 et 2004 non visés ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couverts à un autre endroit du présent document de référence.

32 . Table des matières détaillée

01 . Profil **01**
02 . Message du Président **03**
03 . Atos Origin en 2009 **05**
3.1 Performance financière 05
3.2 Faits marquants de l'année 2009 08
04 . Gouvernement d'entreprise **010**
4.1 Direction Générale 010
4.2 Comité Exécutif 011
4.3 Conseil d'Administration 011
4.4 Responsables de l'audit des états financiers 012
05 . Informations boursières **013**
5.1 Négociation des titres 013
5.2 Répartition du capital 013
5.3 Dividendes 014
5.4 Contacts 014
5.5 Calendrier financier 014
5.6 Performance du titre 015
06 . Formation du Groupe **016**
07 . Le marché des services informatiques **017**
7.1 Les dépenses informatiques mondiales 017
7.2 Les tendances du marché des services informatiques 018
7.3 L'environnement concurrentiel 021
7.4 Évolution du marché par activité 023
7.5 Parts de marché et concurrence 025
08 . Stratégie, organisation et objectifs 2010 **027**
8.1 Mission et vision 027
8.2 Les clients, cœur de la stratégie d'Atos Origin : GAMA, SICs et SGS 028
8.3 Responsabilité sociale d'entreprise 028
8.4 Organisation 029
8.5 Objectifs 2010 032
09 . Programme TOP (Total Operational Performance) **033**
9.1 Réalisations 2009 033
9.2 *Lean* Management 033
9.3 L'accélération de l'off-shore 034
9.4 L'optimisation de l'immobilier (bureaux) 035
9.5 Soutenir l'innovation 035
9.6 Poursuite en 2010 035
10 . Conseil **036**
10.1 Description des activités 036
10.2 L'organisation sectorielle 036
10.3 Les Centres d'Excellence 037
11 . Intégration de Systèmes **039**
11.1 Description des activités 039
11.2 Réalisations majeures en Intégration de Systèmes en 2009 041
11.3 Perspectives 042
12 . Infogérance **043**
12.1 Description des activités 043
12.2 Portefeuille d'offres d'Infogérance 044
12.3 Perspectives 045
13 . Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) **046**
13.1 Description des activités 046
13.2 Les services de paiements 047
13.3 eCS, services en ligne aux Clients, Citoyens et Communautés 047
13.4 Capacités de traitement d'Atos Worldline – principaux chiffres 048
13.5 HTTS : Services Transactionnels de Haute Technologie, piliers du développement d'Atos Worldline 048
13.6 Développements futurs 050
14 . BPO Médical **051**
15 . Stratégie sectorielle **052**
15.1 Secteur Public et Santé 052
15.2 Énergie et Services Publics (*Utilities*) 053
15.3 Services Financiers 054
15.4 Télécommunications et Médias 055
15.5 Industrie, Distribution et Transports 056
16 . Offres spécifiques et innovation **057**
16.1 Le programme d'offres spécifiques 057
16.2 Offres spécifiques 058
16.3 Autres innovations 061
17 . Communauté Scientifique : Objectif 2014 **063**
18 . Responsabilité Sociale d'Entreprise **064**
18.1 Les technologies de l'information au service des entreprises et de l'environnement 064
18.2 Réaffirmer l'engagement d'Atos Origin en faveur du développement durable 065
18.3 Réalisations 2009 067
19 . Ressources Humaines **071**
19.1 Principes fondamentaux des Ressources Humaines 071
19.2 Attirer les nouveaux talents 072
19.3 Le développement des talents 072
19.4 Récompenser et fidéliser les talents 073
19.5 Gestion de la performance et revue annuelle RH 073
19.6 Gestion des transferts de collaborateurs 074
19.7 Actionnariat des salariés et des dirigeants 074
19.8 Mobilité internationale 075
19.9 Régimes de retraite 075
19.10 Communiquer avec les collaborateurs du Groupe 076

32 . Table des matières détaillée

20 . Rapport d'activité 077
20.1 Synthèse 077
20.2 Performance opérationnelle 077
20.3 Chiffre d'affaires 078
20.4 Marge opérationnelle et taux de marge 085
20.5 Revue des Ressources Humaines 090
21 . Revue financière 094
21.1 État du résultat global 094
21.2 Résultat net par action 097
21.3 Flux de trésorerie et endettement net 097
21.4 Endettement net 099
21.5 Politique de financement 099
22 . États financiers consolidés 100
22.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 100
22.2 États financiers consolidés 102
22.3 Notes annexes aux Comptes consolidés 106
22.4 Comptes sociaux de la sociéte mère 155
22.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes annuels 177
22.6 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés 178
23 . Analyse des risques 180
23.1 Risques liés à l'activité 180
23.2 Risques de marchés 183
23.4 Litiges et réclamations 184
23.3 Assurance 184
23.5 Les pays 185
24 . Gouvernance d'Entreprise 186
24.1 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la gouvernance d'entreprise et le Contrôle interne 186
24.2 Le Contrôle interne 192
24.3 Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code du commerce, sur le rapport du président du Conseil d'Administration de la société Atos Origin 199
24.4 Codes et Chartes 200
24.5 Rémunérations et actionnariat des dirigeants 203
25 . Résolutions 216
26 . Information juridique 218
26.1 Forme et objet social 218
26.2 Dispositions statutaires 218
26.3 Le Conseil d'Administration 221
27 . Évolution du capital et performance boursière 226
27.1 Transactions des titres (Euronext) 226
27.2 Capital 227
27.3 Dividendes 236
27.4 Performance boursière 237
28 . Relations avec les actionnaires 241
28.1 Communication 241
28.2 Contacts 241
28.3 Documentation 241
28.4 Gestion de titres nominatifs purs 241
28.5 Calendrier financier 241
28.6 Actualisation des publications 242
29 . Glossaire – Définitions 245
29.1 Termes et indicateurs clés de performance : Finance 246
29.2 Termes relatifs au marché boursier 247
29.3 Termes relatifs à l'activité 248
29.4 Termes et indicateurs clés de performance 249
30 . Responsables du document et du contrôle des comptes 251
30.1 Responsable du Document de Référence 251
30.2 Attestation du responsable du Document de Référence 251
30.3 Responsables du Contrôle des comptes 252
31 . Table de concordance AMF 253
31.1 Table de concordance du Document de Réference 253
31.2 Table de concordance du Rapport financier annuel 255
32 . Table des matières détaillée 256
33 . Contacts 258
31.1 Siège du Groupe 258
31.1 Fonctions dans le Groupe 258
31.1 Organisation globale 258
34 . Implantations 259

33 . Contacts

33.1 Siège du Groupe 258
33.2 Fonctions dans le Groupe 258
33.3 Organisation globale 258

Soucieux d'accompagner ses clients, Atos Origin est implanté à travers le monde. Vous trouverez les adresses, ainsi que les numéros de téléphone et de fax des principaux bureaux à la page Implantations de notre site Internet www.atosorigin.com.

Nos pages Emplois et Carrières contiennent un descriptif des postes à pourvoir.

Une adresse email figure en bas de page du site Internet Atos Origin à laquelle vous pouvez adresser vos questions et commentaires d'ordre général.

31.1 Siège du Groupe

Tour Les Miroirs - Bat C
18, avenue d'Alsace
92926 Paris La Défense 3 cedex
Tél. : + 33 (0)1 55 91 20 00
Fax : + 33 (0)1 55 91 20 05

31.1 Fonctions dans le Groupe

Finance
Michel-Alain Proch + 33 (0)1 55 91 25 16

Ressources Humaines
Jean-Marie Simon + 33 (0)1 55 91 24 27

Juridique
Éric Sandrin + 33 (0)1 55 91 24 35

Audit interne
Daniel Milard + 33 (0)1 55 91 29 56

Stratégie et Innovation
Marc-Henri Desportes + 33 (0)1 55 91 23 09

Communication
Marie-Tatiana Collombert + 33 (0)1 55 91 26 33

Informatique interne
Tarek Moustafa + 33 (0)1 55 91 24 72

Achats
Enguerrand de Pontevès + 33 (0)1 55 91 25 51

31.1 Organisation globale

Conseil, Ventes et Marchés
Hervé Payan + 33 (0)1 55 91 26 26

Intégration de Systèmes
Francis Meston + 33 (0)1 55 91 21 43

Infogérance
Éric Grall + 33 (0)1 55 91 27 18

Atos Worldline
Didier Dhennin + 33 (0)1 49 00 93 98

Clients Stratégiques Internationaux
Francis Delacourt + 33 (0)1 55 91 26 01

34 . Implantations

Afrique du Sud
204 Rivonia Road, Sandton
Private Bag X136
Bryanston 2021
Tél. : +27 11 895 2000

Allemagne
Theodor-Althoff-Str. 47
D-45133 Essen
Tél. : +49 (0) 20 14 3050

Atos Worldline GmbH
Hahnstraße 25
D-60528 Frankfurt/Main
Tél. : +49 (0) 69 66 5710

Argentine
Vedia 3892 P.B.
C1430 DAL - Buenos Aires
Tél. : +54 11 6315 8800

Autriche
Technologiestraße 8 /
Gebäude D
A-1120 Wien
Tél. : +43 1 605430

Belgique
Da Vincilaan 5
B-1935 Zaventem
Tél. : +32 2 690 28 00

Conseil et Intégration de Systèmes
Da Vincilaan 5
B-1935 Zaventem
Tél. : +32 2 690 28 00

Atos Worldline Belgique
Chaussée de Haecht 1442
Haachtsesteenweg
1130 Brussels
Tél. : +32 (0)2 727 61 11

Brésil
Avenida Maria Coelho
Aguiar, 215 - Bloco E - 5º
andar
Cep: 05804-900 - Jardim
São Luis - São Paulo – SP
Tél. : +55 11 2183-2344

Rua da Candelária, 65 -
22º andar
Cep. 20091-906 – Centro-
Rio de Janeiro - RJ
Tél.: +55 21 3265-9200

Chine
5th Floor, Lido Commercial
Center
Jichang Road
Pékin 100004
Tél. : +86 10 6437 6668

Hong Kong
Exchange Tower,
33 Wang Chiu Road
Kowloon Bay,
Kowloon, Hong Kong

Espagne
Albarracín, 25
28037 Madrid
Tél. : +34 91 440 8800

Atos Consulting
Albarracín, 27
28037 Madrid
Tél. : +34 91 214 9500

États-Unis
5599 San Felipe
Suite 300
Houston TX, 77056
Tél. : +1 713 513 3000

France

Siège Social
Tour les Miroirs - Bât C
18, avenue d'Alsace
92926 Paris-La Défense
Cedex
Tél. : +33 1 55 91 2000

Atos Worldline France
Tour Manhattan
5-6 place de l'Iris
92926 Paris-La Défense
Cedex
Tél. : +33 1 49 00 90 00

Infogérance
Tour Horizon
64 Rue du 8 Mai 1945
92025 Nanterre
Tél. : +33 1 46 14 50 00

Intégration de Systèmes
Tour les Miroirs - Bât C
18, Avenue d'Alsace
92926 Paris-La Défense
Cedex
Tél. : +33 1 55 91 20 00

Grèce
18 Kifisias Avenue
151 25 Athens
Tél. : +30 210 688 9016

Inde
SDF-IV, Units 126/127
SEEPZ, Andheri (east)
Mumbai 400 096
Tél. : +91 22 28 29 0743

Indonésie
Wisma Kyoei Prince, #1707
Jalan Jenderal Sudirman
Kav. 3
Jakarta, 10220
Tél. : +62 21 572 4373

Japon
20/F Shinjuku Park Tower,
3-7-1
Nishi-shinjuku, Shinjuku-ku,
Tokyo 163-1020
Tél. : +81 3 3344 6631

Luxembourg
Rue Nicolas Bové 2a
1253 Luxembourg
Tél. : +352 31 36 37 1

Malaisie
Suite F01, 1st Floor
2310 Century Square
Jalan Usahawan
63000 Cyberjaya
Selangor Darul Ehsan
Malaysia
Tél. : +60 3 8318 6100

Maroc
Avenue Annakhil –
Espace High Tech
Hall B – 5ème étage
Hay Ryad
Rabat
Tél. : +212 (0)5 37 57 79 79

Atos Origin
Casablanca Near-shore
Park – Shore 7
1100, boulevard El Qods –
Quartier Sidi Maârouf
Casablanca
Tél. : +212 (0)5 29 04 45 29

Pays-Bas
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht
Tél.: +31 (0) 88 265 5555

Atos Consulting
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht
Tél. : +31 (0) 88 265 5555

Pologne
ul. Domaniewska 41
02-672 Warszawa
(budynek Taurus)
Tél.: +48 22 606 1900

Royaume-Uni
1 Triton Square
Regent's Place
London NW1 3HG
Tél. : +44 20 7830 4444

Singapour
620A Toa Payoh Lorong 1
TP4 Level 5
Singapore 319762
Tél. : +65 6496 3888

Suisse
Industriestrasse 19
8304 Wallisellen
Tél. : +41 44 877 6969

Taiwan
5F, No.100, Sec.3 ,
Min-Sheng E.Road,
Taipei , Taiwan , R.O.C.
Tél. : +886 - 2 - 2514 2500

Turquie
Kisikli Caddesi N°37
Aksel Is Merkezi 2 Kat
Altunizade 34 662
Istanbul
Tél. : +90 216 531 7383

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS

AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 1er avril 2010, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il est enregistré sous le n° D.10-0199. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

- Édition, rédaction : Atos Origin
- Conseil, conception & réalisation : TERRE DE SIENNE www.terredesienne.com

atosorigin.com

Ce rapport utilise des matériaux (papier, encre, plaque et adhésif) produits par des entreprises certifiées ISO 14001. L'édition et l'impression ont également été réalisées par une société certifiée Imprim'Vert et chaîne de contrôle FSC.