

1 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

1.1 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

Conformément au dernier alinéa de l'article L 225-68 du Code de Commerce, nous vous présentons ci-après, sur la base des éléments dont nous disposons tels qu'ils nous ont été rapportés, notre rapport sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance, ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

1.1.1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance

Atos Origin est une société anonyme à Conseil de Surveillance et Directoire, cette forme de société permettant de contrôler et d'établir un équilibre nécessaire pour assurer la sauvegarde des intérêts des actionnaires. Une autorisation préalable du Conseil de Surveillance est nécessaire pour certaines décisions définies aux articles 19.3 et 19.4 des Statuts.

1.1.2 Le Directoire

Le Directoire est actuellement composé du Président du Directoire et de deux autres membres. Leur biographie est disponible ci-après. La composition du Directoire rassemble un ensemble de compétences opérationnelles, financières, en ressources humaines, marketing et expériences internationales qu'Atos Origin considère comme essentielles à la pérennité du succès d'une société mondiale de services informatiques. Le Directoire assure collégialement la Direction Générale de la Société et se réunit aussi souvent que nécessaire.

En 2007, le Directoire s'est réuni trente-quatre fois. Le Directoire présente au moins une fois par trimestre un rapport au Conseil de Surveillance et au cas par cas, en fonction des besoins opérationnels. Il se réunit avec le Conseil de Surveillance une fois par an pour une journée entière dédiée à la stratégie, au budget et aux plans stratégiques.

Sous réserve du texte des articles 19.3 et 19.4 des statuts, le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus à l'égard des tiers pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Bien que chaque membre du Directoire ait son propre champ d'intervention, tous les membres sont chargés collégialement de la gestion des affaires de la Société. En cas de désaccord, le Président a voix prépondérante.

Nom	Fonctions opérationnelles	Fonctions transversales
Philippe Germond	Président du Directoire et Président-Directeur général	
Eric Guilhou	Directeur général délégué en charge des Fonctions Globales	Finance, Ressources humaines, Process & Informatique, Achats, Affaires juridiques, Audit interne
Wilbert Kieboom	Directeur général délégué en charge des Opérations	Opérations pays, lignes de métiers (Conseil, Intégration de Systèmes et Infogérance), et ventes au niveau mondial

En janvier 2007, un Comité Exécutif Groupe a été mis en place dans le cadre du plan de transformation, en vue d'assister le Directoire dans le pilotage des performances opérationnelles du Groupe. Ses principales tâches consistent à définir et à revoir les priorités du Groupe. Chaque mois, le Comité Exécutif s'assure du suivi des performances opérationnelles et de l'exécution du programme 3O3, et identifie les mesures correctives nécessaires. Il s'agit d'un organe dédié à la gestion des opérations du Groupe, véritable lien opérationnel entre le Groupe et le Directoire, qui permet à ce dernier de concentrer ses efforts sur la stratégie, tant du point de vue des relations clients au plus haut niveau que de la négociation des partenariats et des alliances stratégiques, et du développement des activités spécialisées.

Le Comité Exécutif a pour mission d'améliorer les échanges et la coopération entre les opérations, les lignes de métier, la force de vente et les fonctions de support.

Le Comité Exécutif est composé des responsables des principaux pays du Groupe, d'Atos Worldline, des Responsables des Lignes de métier, du Responsable Ventes et Marchés et des Responsables des fonctions au niveau du Groupe.

1.1.3 Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé de six membres qui ont une expérience étendue en termes de gestion d'ordre général des opérations commerciales, industrielles et financières, et résultant tant de leur formation que de leurs expériences professionnelles.

Le Conseil de Surveillance a rédigé un règlement intérieur définissant ses règles de fonctionnement et ses responsabilités et celles de ses comités, qui sont décrites plus en détail dans cette section. Le Conseil de Surveillance adhère à une Charte qui est plus précisément décrite dans cette section. Conformément à l'article L 225-68 du Code de Commerce, le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire et n'a pas de pouvoirs de direction. Il a également certains pouvoirs spécifiques décrits dans les articles 19.3 et 19.4 des statuts. Ses membres sont :

Nom	Nationalité	Age	Date de nomination	Membre du Comité	Fin de mandat (a)	Nombre d'actions détenues
Didier Cherpitel (Président)	Française	63	2004	C I R N	2009	1000
Dominique Bazy	Française	56	1997	C	2009	20
Diethart Breipohl	Allemande	68	2005	R N	2009	10
Jan P. Oosterveld	Néerlandaise	63	2004	I R N	2007	10
Vernon Sankey	Britannique	58	2005	I	2007	500
Michel Soublin	Française	62	2004	C	2007	500

C : Comité des Comptes

I : Comité des Investissements

R : Comité des Rémunérations

N : Comité de Nomination

(a) Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'année

1.1.4 Définition de la notion de « membre indépendant » du Conseil de Surveillance

Le rapport AFEP/MEDEF d'octobre 2003 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^o ». Le rapport 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 (article L 822-12 du Code de Commerce, anciennement article L 225-225).
- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. »

Les critères ci-dessus énumérés ont été revus par le Conseil de Surveillance. Sur cette base, cinq des six membres du Conseil de Surveillance sont considérés comme indépendants, à savoir Messieurs Cherpitel, Bazy, Breipohl, Sankey et Soublin.

Bien que M. Oosterveld ne remplisse pas les critères d'indépendance indiqués dans le rapport AFEP/MEDEF (au regard de ses fonctions dans le Groupe Philips jusqu'en 2004), la Société considère que son intégrité et son expérience sont suffisantes pour s'assurer que ses fonctions sont assumées en toute objectivité et dans l'intérêt de la Société et de tous les actionnaires.

1.1.5 Réunions

En accord avec les statuts de la société et le règlement intérieur, le Conseil de Surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt l'exige. Quatre réunions se tiennent au minimum chaque année. En 2007, le Conseil de Surveillance s'est réuni 22 fois. Le taux de présence des membres a été de 85,7%. Afin d'inciter les membres à participer aux réunions, la moitié du montant des jetons de présence est attribuée en fonction de leur présence effective aux quatre réunions principales de l'année et, depuis 2005, le solde non distribué aux membres absents est partagé entre les participants aux autres réunions du Conseil tenues pendant l'année.

Afin de remplir ses fonctions avec efficacité, le Conseil de Surveillance demande au Directoire à recevoir par écrit des informations complètes et régulières sur tous les sujets importants relatifs au fonctionnement de la société.

En 2007, le Conseil de Surveillance s'est réuni pour traiter notamment des sujets suivants :

- Revue et approbation des budgets 2007 et 2008 ;
- Plan de transformation 3O3 ;
- Résultats trimestriels et prévisionnels, perspectives commerciales, communiqués financiers ;
- Examen trimestriel des engagements hors bilan et des risques ;
- Revue des comptes annuels 2006 et semestriels 2007 ;
- Désinvestissements menés à bien au cours de l'année ;
- Principaux contrats d'infogérance signés pendant l'année ;
- Programmes de rémunération et de fidélisation du Directoire et des salariés.

En outre, le Conseil de Surveillance s'est réuni à de nombreuses reprises pour traiter des points spécifiques suivants :

- Le processus de cession initialisé par le Directoire au début 2007, qui a été mené sous le contrôle strict du Conseil de Surveillance, qui a revu régulièrement le processus et a demandé à ce que des acquéreurs du même secteur d'activité soient invités ;
- La modification de la composition du Directoire nécessitée par la situation de la Société en juin 2007, la nomination de Philippe Germond en tant que nouveau Président du Directoire, en ce compris les nouveaux éléments de rémunération et de fonctionnement du nouveau Directoire ;
- Une revue stratégique demandée par le Conseil de Surveillance au Directoire sur la base des évolutions des marchés de la Société, du non-aboutissement du processus de cession et des questions et suggestions faites par certains actionnaires du Groupe. Le Conseil de Surveillance a passé un temps considérable à analyser les propositions faites par certains actionnaires du Groupe et les rapports et documents préparés par le Directoire et ses conseillers financiers, afin de s'assurer que des actions créatrices de valeur pour tous les actionnaires et conformes à l'intérêt social de la Société soient prises en compte dans le plan stratégique défini par le Directoire. Le Conseil de Surveillance a créé un comité ad hoc (composé de Messieurs Didier Cherpitel, Diethart Breipohl et Vernon Sankey tous administrateurs indépendants) pour s'assurer de la relation avec certains actionnaires de la Société et de leurs propositions spécifiques. Ce comité a fait régulièrement rapport au Conseil de Surveillance.

De plus, le Conseil tient chaque année une réunion d'une journée dédiée à la stratégie du Groupe. Les membres du Directoire participent à cette réunion où les discussions portent sur les principales tendances du marché des services informatiques par région et par ligne de services, ainsi que sur les

plans stratégiques du Groupe. En février 2007, cette réunion s'est principalement concentrée sur le budget 2007 et le plan de transformation. La revue stratégique décrite plus haut a donné lieu à une session début 2008, durant laquelle le Directoire a présenté sa stratégie pour 2008.

Le Conseil de Surveillance a constitué quatre comités en son sein, à savoir :

- Le Comité des Comptes,
- Le Comité des Investissements,
- Le Comité des Rémunérations,
- Le Comité de Nomination.

Les membres de ces comités sont désignés par le Conseil de Surveillance parmi ses membres. Les attributions de ces comités sont fixées par le règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Les comités ont un rôle consultatif ; ils reportent au Conseil de Surveillance. Leurs recommandations sont discutées longuement en séance, de même que la documentation produite.

1.1.6 Le Comité des Comptes

Le Comité des Comptes est actuellement constitué de Messieurs Bazy (Président), Cherpitel et Soublin.

Le Comité se réunit au moins quatre fois au cours de l'exercice, dont deux fois en présence des commissaires aux comptes.

Le Comité s'est réuni huit fois en 2007 et le taux de présence de ses membres a été de 100%.

Le Comité examine la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées par le Directoire pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société et vérifie le correct déploiement des procédures de contrôle interne. Il est tenu informé des risques majeurs, y compris les litiges et les engagements financiers.

Le Comité tient ses réunions avec le membre du Directoire en charge des Fonctions au niveau Global, le Directeur Financier du Groupe, le Directeur Juridique du Groupe, le responsable de l'Audit Interne et les commissaires aux comptes. Faisant suite à la décision prise en 2006 d'améliorer sa mission de supervision et de contrôle des processus mis en place, le Comité s'entretient régulièrement avec les commissaires aux comptes, hors la présence de la Direction.

Il revoit le reporting financier trimestriel du Groupe adressé au Conseil de Surveillance. Il est régulièrement informé de la stratégie financière du Groupe et de sa mise en œuvre. Il est informé des termes et conditions des contrats importants (incluant les aspects de gestion du risque de ces contrats) et revoit régulièrement l'avancement des principaux contrats en cours d'exécution dans le cadre des programmes de gestion des risques. Il procède à l'examen préalable des documents comptables et financiers soumis au Conseil de Surveillance. Il entend les rapports des commissaires aux comptes sur leurs travaux. Une session spécifique se tient chaque année en plus des réunions ordinaires afin d'examiner les contrats les plus risqués et les pertes déclarées.

Parmi les sujets traités au cours de l'exercice écoulé, le Comité des Comptes s'est particulièrement attaché :

- A la revue de sujets récurrents tels que :
 - Le reporting financier trimestriel,
 - Le plan général d'audit des commissaires aux comptes,
 - Le budget d'honoraires des commissaires aux comptes,
 - Les plans d'audit de contrôle interne et ses recommandations,
 - Le suivi des provisions (y compris de retraites), risques et engagements,
 - Les principaux litiges et réclamations (y compris contrôles fiscaux),
 - La procédure de suivi des risques pour les contrats existants et nouveaux,
 - Le suivi de la mise en place de délégations d'autorité et du Code d'éthique,
- A la revue de sujets spécifiques tels que :
 - Le périmètre et l'impact du plan de transformation 3o3,
 - L'avancement des contrats importants,
 - Le Manuel du Contrôle Interne (« Book of Internal Control »),
 - Le processus de reporting financier et l'organisation financière,
 - Les honoraires versés,
 - La préparation du renouvellement du mandat d'un des commissaires aux comptes.

En 2007, le Comité des Comptes a revu le processus de sélection d'un commissaire aux comptes du Groupe et son renouvellement.

1.1.7 Le Comité des Investissements

Depuis le 18 décembre 2006, le Comité des Investissements est constitué de Messieurs Oosterveld (Président), Cherpitel et Sankey. Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2007. Le taux de présence a été de 93,3%.

Il évalue les projets d'investissement et de désinvestissement pouvant avoir un impact significatif sur le Groupe, tant en matière de croissance interne qu'externe. Le Comité des Investissements a revu tous les projets de désinvestissement de même que les principales propositions de contrats conclus durant l'année.

1.1.8 Le Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations est constitué de Messieurs Cherpitel (Président), Breipohl et Oosterveld. Le Comité se réunit au moins une fois par an. Au cours de l'exercice écoulé, il s'est réuni six fois et le taux de présence de ses membres a été de 100%.

Il a pour mission :

- de formuler, auprès du Conseil de Surveillance, des propositions concernant la rémunération fixe et variable, le régime de retraite et de prévoyance, les avantages en nature, les actions gratuites, les attributions d'options de souscription d'actions ou d'achat d'actions du Président du Conseil de Surveillance et des membres du Directoire. Ces propositions sont faites régulièrement en fin d'année, sur la base des états financiers du Groupe,
- de fixer les objectifs majeurs d'évaluation annuelle du Directoire pour l'exercice,
 - de formuler, auprès du Conseil de Surveillance, des propositions concernant les plans d'actionnariat salarié et les plans d'incitation destinés au management
- de formuler, auprès du Conseil de Surveillance, des propositions concernant les attributions d'actions gratuites ou d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société aux salariés.

Les règles suivantes (définies en 2004 et revues régulièrement sur la base de références extérieures mises à jour) ont été appliquées en 2007 pour déterminer la rémunération des membres du Directoire:

- La rémunération globale est composée du salaire et d'actions gratuites.
- Le salaire se décompose dans les proportions suivantes :
 - 40% en salaire fixe,
 - 40% de prime annuelle variable dont :
 - 50% (100% pour le Président du Directoire) sont basés à parts égales sur trois critères financiers (la croissance du chiffre d'affaires externe, le résultat net-part du Groupe et la réduction de la dette nette)
 - 50% sont basés sur des objectifs individuels.
 - Les objectifs financiers et individuels sont approuvés chaque année par le Conseil de Surveillance.
 - La prime peut excéder 100% (à atteinte de l'objectif) avec un maximum de 250% en 2007 seulement.
 - 20% selon un plan d'incitation à long terme, basé sur la réalisation d'un objectif annuel de flux de trésorerie à deux ans. Le plan d'incitation à long terme n'est payé que si l'objectif à deux ans est atteint au minimum à 100%. Cette incitation peut excéder 100%, avec un maximum de 300%. Le plan d'incitation à long terme est payé en actions gratuites bloquées pour une période de deux ans après la réalisation de l'objectif.
- Un plan d'incitation du management (« Management Incentive Plan – MIP) dans le cadre duquel des actions gratuites sont attribuées, sous réserve d'un investissement en actions Atos Origin par le membre du Directoire. Dans le cadre de ce plan, une action gratuite est attribuée pour une action achetée avec un maximum d'actions achetées de 500.000 euros par an.
- 20% des actions gratuites attribuées aux membres du Directoire doivent être conservées jusqu'à la fin de leur mandat.

Le Conseil de Surveillance revoit ces principes afin d'affiner la rémunération globale et d'ainsi mieux refléter la performance des membres du Directoire.

En juillet 2007, la rémunération globale des membres du Directoire, créée en 2005 et dont certains éléments entrent dans la définition légale des conventions réglementées (et ont fait l'objet d'approbations en tant que telles par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 23 mai 2006), a été revue et complétée comme suit par le Conseil de Surveillance, sur la base d'une recommandation du Comité des Rémunérations:

- La retraite sur-complémentaire pouvant aller jusqu'à 60% de la moyenne annuelle des 36 derniers salaires mensuels fixes perçus, après déduction des autres régimes légaux ou conventionnels (y compris les régimes à contributions définies applicables), a été mise en œuvre au 1^{er} janvier 2007 pour les membres du Directoire et du Comité Exécutif du Groupe. L'acquisition des droits s'effectue trimestriellement, sur une période de quinze ans, avec une rétroactivité maximale de quinze ans à compter de la date d'entrée des bénéficiaires. Une réversion au bénéficiaire du conjoint est possible au choix du bénéficiaire, le capital constitutif n'étant pas modifié par ce choix. Le plan intègre également une modalité de contribution définie à hauteur d'un maximum de 5% du salaire mensuel brut dans la limite de cinq fois le plafond de la sécurité sociale française.

En 2007, en complément des principes énoncés ci-dessus, le Comité des Rémunérations a également recommandé :

- La mise en œuvre du plan d'incitation à long terme (« Long Term Incentive Plan ») par lequel 168.658 actions gratuites ont été attribuées sous conditions de performance ;
- La mise en œuvre du plan d'incitation du management (« Management Incentive Plan ») par lequel 218.185 actions gratuites ont été attribuées sous conditions de présence dans le Groupe et d'investissement en actions Atos Origin tout au long de la période d'attribution ;
- La mise en œuvre du plan d'actionnariat salarié Sprint 2007, dans le cadre duquel 693.439 actions ont été souscrites.
- Une attribution de 25.000 options de souscription a été autorisée et mise en œuvre en 2007 pour l'embauche de cadres de haut niveau.
- Une étude comparative de la rémunération des membres du Directoire sur la base de références extérieures constatées.

1.1.9 Le Comité de Nomination

Le Comité de Nomination est constitué de Messieurs Breipohl (Président), Cherpitel et Oosterveld. Le Comité a pour mission, en cas de vacance d'un poste de membre du Conseil, de l'assister en lui recommandant des candidats. Le Comité s'est réuni deux fois en 2007 pour examiner des candidatures potentielles pour proposition à la prochaine assemblée générale des actionnaires.

1.1.10 Evaluation du Conseil de Surveillance

En 2007, des entretiens et des discussions de suivi ont eu lieu avec l'assistance du conseil extérieur utilisé en 2005 et 2006.

Les améliorations définies pendant la session d'évaluation de 2006, couvrant aussi bien le processus et la forme des réunions que le contenu des décisions prises, qui avaient été rapportées dans le dernier rapport annuel, ont été mises en œuvre en 2007.

Pour 2008, l'idée directrice découlant des recommandations définies en 2005 demeure valable, et plus spécialement une information en temps utile des membres du Conseil de Surveillance et une amélioration des outils d'information.

1.2 CONTROLE INTERNE

Le système de contrôle interne développé au sein d'Atos Origin et décrit ci-après est inspiré du cadre de référence en matière de contrôle interne prescrit par l'Autorité des Marchés financiers (AMF).

Outre la définition du contrôle interne (section 20.2.1), la description des composants du contrôle interne (section 20.2.3) et le recensement des organes de contrôle interne (section 20.2.5), ce rapport fournit un aperçu du contexte des principales actions de contrôle interne déployées cette année au sein d'Atos Origin (section 20.2.2) et s'intéresse spécialement au système de contrôle interne portant sur l'information comptable et financière (section 20.2.4).

Le Président du Conseil de Surveillance a confié la rédaction de la section du Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne au Service de l'Audit interne du Groupe. Ce travail a été revu par le membre du Directoire en charge des Fonctions Globales. Les informations recensées ci-après sont extraites de ce travail de rédaction.

1.2.1 Définition et objectifs du contrôle interne

Le système de contrôle interne mis en place dans la société mère et ses filiales (ci-après collectivement dénommées le « Groupe » ou la « Société ») vise à garantir :

- La conformité aux lois et réglementations.
- Le suivi des instructions et directives fixées par le Directoire.
- Le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment des processus impliquant la sécurité 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.

1.2.2 Principales initiatives de l'année en matière de contrôle interne

Fin 2006, le Groupe a mis en place une nouvelle gouvernance, avec la création d'un Comité Exécutif, et a adopté une nouvelle organisation matricielle en vue d'instaurer un lien direct entre les pays, les lignes de services, les fonctions Support et les ventes. À cette fin, le Plan de transformation 3O3 a été lancé en 2007 (ce plan est décrit en détail à la section 9 du Rapport Annuel – Stratégie, Organisation et Perspectives). Conformément à ce plan de transformation et aux objectifs définis par Atos Origin pour les prochaines années, l'organisation du Groupe a été profondément modifiée en 2007, comme suit :

- Renforcement des responsabilités des fonctions Support Finance, Ressources humaines et Juridique, avec désormais une structure duale de reporting depuis les fonctions Pays / Lignes de service vers les Fonctions globales et les Directeurs Pays / Responsables Lignes de service.
- Centralisation des fonctions Achats, Processus métier & Informatique interne et Audit interne.

Ces évolutions ont été accompagnées d'un renforcement du dispositif de contrôle interne, qui s'est traduit par l'élaboration d'un Manuel de Contrôle Interne et la création d'une fonction de Contrôle interne au niveau du Groupe :

- Le Manuel de Contrôle Interne définit le cadre dans lequel le Groupe appréhende ses principales activités de contrôle interne pour les principaux processus (Finance et Trésorerie, Ressources humaines et Retraites, Juridique, Achats, Informatique interne, Communication et Contrôle des projets, depuis la phase initiale de réponse aux appels d'offres jusqu'à la phase finale après livraison). Son objectif est d'instaurer un cadre de contrôle interne normalisé et plus large au sein du Groupe, en parallèle des procédures locales et globales existantes.

Les contrôles financiers spécifiés dans ce Manuel de Contrôle Interne ont été conçus conformément aux prescriptions du guide d'application émis par l'AMF, relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs.

- Une fonction de Contrôle interne a été créée au sein du Service de l'Audit interne du Groupe. Cette fonction a pour rôle de coordonner la mise en œuvre des objectifs et activités de contrôle du Manuel de Contrôle interne et de s'assurer de sa mise à jour permanente.

Chaque fonction opérationnelle et Support au niveau du Groupe et au niveau local est responsable de l'application en bonne et due forme des contrôles spécifiés dans le Manuel de Contrôle Interne, dont la supervision est confiée à la Direction du Groupe et aux Directions locales.

Les phases de conception et de communication du Manuel de Contrôle Interne ont été achevées en 2007. Lancé par phases tout au long de l'année 2007, le Manuel de Contrôle Interne sera pleinement déployé courant 2008 :

- Le Manuel de Contrôle interne a été conçu par les responsables des processus du Groupe sur la base d'une cartographie des risques, des procédures locales et globales en place et des conclusions de différents ateliers organisés avec le personnel du Groupe et les personnels locaux. La phase de conception s'est particulièrement appliquée à définir des contrôles proportionnels aux risques, d'une part, et à spécifier une documentation adéquate et suffisante pour chaque activité de contrôle, d'autre part.
- Le Manuel de Contrôle Interne a été communiqué par le Directeur Général en charge des Fonctions à tous les directeurs du Groupe. Des « champions » du contrôle interne ont été identifiés dans les principaux pays pour chaque processus et formés de manière à relayer l'application locale du Manuel de Contrôle Interne. Des présentations ont été effectuées aux Comités exécutifs des principales filiales afin de les sensibiliser au Manuel de Contrôle Interne.
- Le déploiement du Manuel de Contrôle interne a démarré en 2007. Une attention particulière a été portée à l'application de contrôles liés à la fiabilité de l'information comptable et financière dans les principaux pays.
- Le plan de déploiement a commencé par un processus d'auto-évaluation réalisée par les Directions locales afin de présenter le niveau de contrôle lié à la fiabilité de l'information comptable et financière de leur filiale. Un audit a ensuite été réalisé pour vérifier la fiabilité de cette auto-évaluation et évaluer le niveau de mise en œuvre des contrôles.

1.2.3 Composants du système de contrôle interne

Le système de contrôle interne d'Atos Origin repose sur les cinq composants suivants :

1.2.3.1 Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle reflète la structure d'organisation matricielle du Groupe, avec une Direction opérationnelle (Pays) et une Direction fonctionnelle (Lignes de service, Ventes et Marchés et Fonctions support). Les composants de cette organisation ayant une importance vis-à-vis du système de contrôle interne sont les suivants :

- **Déploiement d'un Code d'Ethique**

Dans l'exercice de ses activités, Atos Origin est particulièrement vigilant 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 le Directoire (voir la rubrique particulière sur le Code d'éthique).

Le Code d'Ethique a été diffusé aux dirigeants de chacune des entités du Groupe et afin de s'assurer qu'ils respectent ce Code. Ce processus est suivi par le Service juridique du Groupe et le Comité d'audit est tenu informé. Toutes les personnes assumant des responsabilités sont ainsi sensibilisées aux normes du Groupe en matière d'intégrité et de conformité aux lois et s'engagent par écrit à les respecter.

- **Délégation de pouvoirs**

En 2007, Atos Origin a actualisé ses procédures applicables à l'ensemble du Groupe, définissant les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement le Groupe envers ses clients, ses fournisseurs et autres tiers. Ces procédures visent à garantir une gestion des contrôles par le management efficace et efficient depuis le niveau des pays jusqu'au niveau du Directoire. La politique de délégation des pouvoirs est mise en œuvre sous la supervision du Service juridique du Groupe.

- **Respect des principes de Séparation des tâches**

Des normes actualisées de séparation des tâches ont été mises en œuvre dans l'organisation. Un programme a été lancé en 2006 pour améliorer la séparation des tâches, avec revue fonctionnelle de la séparation des tâches et évaluation des procédures concernant l'attribution des profils. Des outils spécifiques ont été employés pour pratiquer des auto-évaluations automatiques de ces normes dans les systèmes.

- **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 catégoriser les emplois du Groupe selon des critères d'expérience et d'expertise. Cette politique permet aux employés de connaître précisément leurs responsabilités, qui sont détaillées sur les descriptifs de postes, aide les directeurs dans les processus de recrutement et de gratification et contribue à la gestion des ressources et à la gestion budgétaire des Opérations. Une politique globale en matière de primes complète cette organisation en définissant les avantages susceptibles d'être consentis aux dirigeants.

En 2008, les efforts en ce domaine consisteront essentiellement à concevoir des processus de gestion des ressources humaines davantage informatisés pour supporter le plan de transformation d'Atos Origin et à continuer de fournir les outils et systèmes nécessaires aux dirigeants pour tenir leur personnel informé des décisions importantes dans leur domaine de responsabilité.

- **Systèmes d'information**

Un service Processus Métier et Informatique interne est en place au niveau du Groupe pour gérer les applications et infrastructures internes communes à l'ensemble du personnel d'Atos Origin dans le monde. Il supporte, notamment, les fonctions de Finance (applications de comptabilité et de reporting), de Ressources humaines (outil de renouvellement du personnel, répertoire général) et de Communication (sites Web du Groupe et Intranet). La sécurité et l'accès à ces infrastructures et applications, ainsi que leur fiabilité et leur performance, sont gérés par ce service.

- **Procédures opérationnelles**

Ces dernières années, le Groupe a conçu et mis en œuvre des procédures opérationnelles en vue de gérer ses principaux processus. Ces procédures opérationnelles sont révisées au cas par cas afin de se conformer aux objectifs du Groupe. Quelques-unes de ces procédures opérationnelles sont décrites ci-après :

- **Gestion des propositions commerciales**

Pour gérer ses processus commerciaux, le Groupe dispose d'un corps de procédures et d'outils de support, baptisé AtosTM Rainbow. Rainbow permet une approche formelle et normalisée de la gestion des propositions commerciales, équilibrant l'approche commerciale 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 est le vecteur de l'implication de la Direction d'Atos Origin dans le contrôle et le suivi commercial des contrats nouvellement conclus par le Groupe. Au-delà de certains montants, les revues des propositions commerciales sont effectuées directement par le Directoire.

La coordination et la mise en œuvre du processus Rainbow dans l'ensemble du Groupe sont assurées par l'organisation globale Finance. Le processus Rainbow intègre un modèle de gouvernance et définit des règles aux niveaux du Directoire, des Lignes de service globales, des Fonctions globales et des pays. Les Lignes de service globales et les autres organisations fonctionnelles sont étroitement associées à ce processus et revoient les offres les plus significatives. Le processus Rainbow est supporté par un processus formel de gestion des changements : en 2007, Rainbow a été mis à jour afin de mieux intégrer l'évolution de l'environnement du Groupe et, notamment, l'augmentation de la taille et de la complexité des appels d'offres auxquels le Groupe est amené à participer. Les contrôles sur les contrats importants ont été renforcés par une revue de la Direction Générale, le relais entre les processus de soumission et de livraison a été optimisé, les niveaux d'autorisation ont été revus en fonction de la politique en matière de délégation des pouvoirs et, enfin, la gestion de la base de données contrats a été améliorée.

- **Gouvernance en matière de retraite**

Un modèle de gouvernance a été mis en œuvre pour suivre les sujets relatifs aux retraites, avec la création de Comités de pilotage au niveau du Groupe et au niveau local et d'un Comité de gestion des actifs de retraite au niveau du Groupe. En 2007, le Comité de pilotage du Groupe s'est réuni à trois reprises. Les politiques du Groupe en matière de retraite (conception des plans, gestion et transfert/externalisation des actifs) ont également été actualisées et diffusées. Le Service de gestion des retraites du Groupe est en place (avec une structure duale de reporting aux Ressources humaines et Finance du Groupe) pour aider les opérations locales à optimiser leur stratégie d'investissement et pour renforcer le reporting et les procédures du Groupe.

- **Comité d'Investissement**

Le Comité d'Investissement du Groupe a pour mission d'examiner et d'approuver toutes les acquisitions d'actifs corporels et incorporels au-delà d'un certain montant, y compris les financements associés. Ces acquisitions sont systématiquement vérifiées, qu'elles soient effectuées dans le cadre d'un projet interne ou pour le compte d'un client. Le Comité d'Investissement du Groupe s'attache à évaluer la rentabilité globale des investissements en les comparant à des indicateurs clés de performance, comme la création de valeur, le délai de remboursement ou le retour sur investissement. Ce comité est présidé par le Directeur financier du Groupe.

- **Règles de Sécurisation des paiements et de la trésorerie**

Ces règles ont été conçues par la Direction Financière du Groupe pour renforcer le contrôle interne sur les autorisations de paiement, les moyens de paiement, la séparation des tâches et l'administration des comptes bancaires. Ce contrôle interne renforcé transparait, par exemple, dans les rôles suivants, qui lui sont assignés :

- Revue des seuils d'autorisation.
- Sécurisation des moyens de paiement par le transfert électronique de fonds.
- Demande aux banques d'accusés de réception des règles et de leur stricte application.
- Administration de tous les comptes bancaires et signataires par le biais d'une base de données centralisée.
- Création d'un Comité de Trésorerie et de Sécurité du Groupe chargé de superviser la mise en œuvre de ces règles. Ce Comité est présidé par le Directeur financier du Groupe.

1.2.3.2 Communication d'informations fiables et pertinentes

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 le personnel d'Atos Origin. Ce Système global de gestion des connaissances favorise la collaboration et permet un transfert efficace et efficient des informations.

Les procédures Groupe sont disponibles sur ce Système global de gestion des connaissances. Chaque employé a accès à ses communautés au sein du Système global de gestion des connaissances. Dès qu'une procédure est actualisée ou modifiée, une alerte est déclenchée et la procédure est communiquée par courrier électronique à une liste de diffusion préalablement dressée. La procédure actualisée ou modifiée est ensuite intégrée au Système global de gestion des connaissances, à disposition de tous les employés concernés. Pour les procédures nouvelles, des formations ou des présentations sont organisées afin de former le personnel concerné ou d'expliquer la procédure.

En 2007, le Manuel de Contrôle Interne a fait l'objet d'un plan de communication, visant à en garantir la diffusion en bonne et due forme au sein du Groupe.

1.2.3.3 Système de gestion des risques

Une cartographie des risques a été effectuée en 2005 afin d'identifier les principaux risques auxquels doit faire face le Groupe et d'évaluer l'efficacité des procédures en place pour la maîtrise de ces risques. En 2007, cette cartographie des risques étant toujours valable, elle a été prise en compte pour la rédaction du Manuel de Contrôle interne (conception d'objectifs de contrôle pour les principaux risques).

Certains risques font également l'objet d'un suivi spécifique : les risques opérationnels liés aux projets sont gérés par la fonction Gestion des risques (avec un Comité de Gestion des risques du Groupe qui se réunit chaque mois pour revoir les contrats les plus significatifs et les plus sensibles), tandis que les risques assurables majeurs, concernant notamment la protection des actifs du Groupe (sites de production et centres de traitement) et des personnes, sont couverts par des polices d'assurance et gérés au niveau du Groupe par le Service juridique. Ces risques sont détaillés dans le Rapport d'informations financières et juridiques (section 19 – Analyse des risques).

1.2.3.4 Activités de contrôle

Les principales activités de contrôle sont reprises dans le Manuel de Contrôle Interne (voir la description ci-avant).

Les activités de contrôle sont des actions précises à exécuter afin de répondre à des objectifs du contrôle (procédure ou mesure relative à un risque significatif à couvrir).

Dans le Manuel de Contrôle Interne, une activité de contrôle comprend toujours les éléments suivants:

- Un justificatif de contrôle – le document formalisant le contrôle effectué.
- Un responsable du contrôle – la fonction précise en charge du contrôle.
- La fréquence du contrôle – fait déclencheur ou moment précis où le contrôle est exécuté.

Les activités de contrôle du Manuel de Contrôle interne couvrent également les aspects suivants :

- Dans les domaines des Ressources humaines et de la gestion des Retraites, des 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 d'emploi, mécanismes d'autorisation en matière de rémunérations et d'avantages sociaux, système d'évaluation et définition des objectifs, gestion des contrats à durée déterminée et d'intérim et des frais professionnels.
- Dans le domaine Juridique, en vertu de la Délégation des pouvoirs susmentionnée, les activités de contrôle portent sur les règles régissant les contrats clients, les marques, les brevets, les dépôts de noms de domaine, les assurances et le droit des sociétés.
- Dans le domaine du contrôle des projets (Intégration de Systèmes et Infogérance), depuis la phase initiale de réponse aux appels d'offres jusqu'à la phase finale après livraison, en vertu des processus de Gestion des réponses aux appels d'offres et de Gestion des risques susmentionnés, les activités de contrôle portent sur l'attribution des marchés – depuis la réponse à l'appel d'offres jusqu'à la réception –, le suivi du registre des risques et des plans d'action, le contrôle de la gestion des ressources, l'évaluation financière des projets, le suivi de l'exécution des projets et le processus d'achèvement des projets.
- Dans le domaine des Achats, les activités de contrôle portent sur le processus d'autorisation des demandes d'achat, les phases majeures du flux d'approvisionnement, les règles de gestion des actifs et l'éthique des acheteurs.
- Dans le domaine de l'Informatique interne, les activités de contrôle portent sur la protection et la confidentialité des données et informations, y compris les plans de reprise à la suite de sinistre et la sécurité et l'accès des systèmes et réseaux.
- Dans le domaine de la Communication, les activités de contrôle ont trait à la communication interne des messages importants, ainsi que des procédures afférentes, à l'élaboration et à la diffusion des annonces, aux relations publiques, au plan de communication en situation de crise, à la communication financière et aux relations avec les investisseurs.

Dans le domaine de la Finance et de la Trésorerie, les activités de contrôle sont décrites en détail ci-après.

1.2.3.5 Pilotage

Le suivi du système de contrôle interne consiste en l'analyse des résultats du contrôle (identification et traitement des incidents) et en l'évaluation des contrôles, de manière à garantir leur pertinence vis-à-vis des objectifs de contrôle. Ce suivi relève de la responsabilité des Directions locales et de la Direction du Groupe.

Concernant le Manuel de Contrôle Interne, les responsables de processus au niveau du Groupe et au niveau local ont signé en 2007 une lettre d'affirmation confirmant leur pleine responsabilité au regard de la mise en œuvre du Manuel de Contrôle Interne et de son suivi.

L'Audit interne a pour responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne.

L'Audit interne s'assure, par ses revues, que les procédures de contrôle interne sont dûment appliquées et contribue à la maintenance des procédures de contrôle interne. L'Audit interne définit également, 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.

L'Audit interne coordonne le processus d'auto-évaluation conçu pour aider les Directions locales à évaluer et à améliorer continuellement leur contrôle interne. Ce processus est complété par les évaluations conduites au niveau local par l'Audit interne en vue d'apprécier le contrôle interne, de vérifier la fiabilité des auto-évaluations et de suivre les actions correctrices.

En 2007, l'Audit interne a mené 45 missions d'audit pour évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne. Toutes ces missions ont donné lieu à l'émission d'un rapport d'audit, spécifiant des plans d'action à mettre en œuvre par la division ou le pays concerné. Parmi les missions d'audit réalisées en 2007 :

- 4 pays du Groupe ont fait l'objet d'une évaluation complète du dispositif de contrôle interne sur tous les principaux processus. Les plans d'action antérieurs ont également fait l'objet d'un suivi.
- 7 divisions ont été soumises à une revue financière. Ces divisions représentent 40 % du chiffre d'affaires externe du Groupe.

1.2.4 Système de contrôle interne lié à l'information comptable et financière

1.2.4.1 Organisation financière locale et du Groupe

Le Comité Financier du Groupe, constitué des directeurs financiers des principaux pays et du Directeur Financier Groupe, se réunit régulièrement afin de superviser le processus de préparation de l'information financière. Les sujets comptables les plus significatifs, ainsi que les déficiences potentielles de contrôle interne, sont reportés à ce Comité, qui décide le cas échéant des actions correctrices à mettre en œuvre.

1.2.4.2 Normes et procédures financières du Groupe

La Direction Financière du Groupe a rédigé plusieurs normes et procédures au niveau du Groupe 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 spécifient les principaux éléments suivants :

- Les normes comptables et financières sont documentées par un manuel des principes comptables et de reporting du Groupe pour l'élaboration de l'information financière. 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 dans la préparation de leurs budgets, de leur budget révisé et de leurs 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, sont régulièrement revues. En 2007, un nouveau plan de comptes a été déployé à l'échelle du Groupe. Un centre de compétences et d'expertise sur les normes IFRS est en place dans le Groupe afin d'aider et de soutenir les opérations locales.

Le Dossier de Clôture (inclus dans le Manuel de Contrôle Interne) constitue un outil financier majeur, conçu en 2007. Tous les trimestres, chaque filiale est tenue de documenter le Dossier de clôture standard incluant les principaux contrôles internes exécutés relatifs aux cycles financiers et justifiant les soldes de clôture. Le Dossier de clôture sera pleinement déployé à l'échelle locale en 2008.

- La remontée des budgets des filiales, de leurs budgets révisés et de l'information financière se fait sous un format standard et dans les délais fixés par des instructions et procédures formelles. La Direction Financière du Groupe coordonne, en liaison avec les commissaires aux comptes, les processus de clôture annuelle et semestrielle.

Depuis le début de cette année, l'information financière (reporting opérationnel et données statutaires) est remontée mensuellement au moyen d'un outil de reporting unifié. Chacune des filiales remonte ses états financiers individuels, lesquels sont consolidés au niveau du Groupe, sans paliers de consolidation. Toutes les écritures comptables de consolidation sont directement contrôlées par la Direction Financière du Groupe. Les engagements hors bilan sont communiqués avec les autres informations financières et revus par la Direction Financière du Groupe.

- Des revues des points significatifs du reporting sont effectuées par les fonctions Support du Groupe, notamment :
 - Revue des questions fiscales par le Service Fiscalité du Groupe.
 - Revue des retraites par le Service de gestion des retraites.
 - Revue des litiges par le Service juridique du Groupe.
 - Revue des éléments hors bilan par le Service de Trésorerie et le Service Juridique.
 - Revue de la performance et des prévisions par le Service de Contrôle de gestion.
- Procédure de suivi financier : le Contrôle de gestion du Groupe supporte les Opérations et le Comité exécutif dans leur processus décisionnel en travaillant de façon rapprochée avec les directions des pays dans les domaines suivants : analyse financière et suivi financier, amélioration du contrôle et de la prévisibilité des opérations, de la qualité et de la fiabilité de l'information communiquée au Groupe.
- Des séances de formation et d'information sont régulièrement organisées pour assurer la diffusion de ces procédures dans l'ensemble du Groupe. Un site intranet dédié est accessible à l'ensemble du personnel comptable afin de faciliter le partage des connaissances et les échanges sur les questions soulevées par la communauté financière d'Atos Origin.
- Lettres d'affirmation : lors de l'établissement des comptes annuels et semestriels, les responsables opérationnels et financiers de chacune des filiales doivent confirmer par écrit qu'ils ont respecté les principes comptables du Groupe et attester que, à leur connaissance, il n'y a aucune déficience majeure dans les systèmes de contrôle mis en place dans leurs filiales respectives.

La revue des procédures de contrôle interne liées au traitement de l'information financière constitue une composante majeure des travaux du Service de l'Audit interne du Groupe. Le Service de l'Audit interne du Groupe collabore avec la Direction Financière du Groupe pour identifier les risques les plus significatifs et adapter en conséquence son plan de travail le plus efficacement possible.

1.2.5 Organes du système de contrôle interne

Les principaux organes d'Atos Origin impliqués dans la mise en œuvre des procédures de contrôle interne sont les suivants :

1.2.5.1 Conseil de Surveillance et Comité d'Audit

Comme indiqué à la rubrique précédente, le Conseil de Surveillance a établi des règles de gouvernance d'entreprise spécifiant le rôle du Conseil et les responsabilités de ses quatre Comités. Ces Comités jouent un rôle essentiel dans le système de contrôle interne par la revue et le suivi qu'ils exercent dans différents domaines. Le Comité d'Audit, 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.

1.2.5.2 Directoire et Comité Exécutif

Comme indiqué à la rubrique précédente, le Directoire est responsable de la gestion de l'ensemble des activités du Groupe et traite spécifiquement des aspects stratégiques de développement du Groupe. En vertu de ses attributions, le Directoire définit le cadre général du système de contrôle interne.

Le Comité Exécutif a été 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 de la mise en œuvre du programme 3O3 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.

1.2.5.3 Organisations fonctionnelles globales

La Direction Financière du Groupe a modifié et adapté son modèle de gouvernance suite à l'annonce du plan de transformation et à l'adoption de la nouvelle organisation matricielle, selon une structure duale de reporting. L'organisation globale Finance contribue à améliorer le suivi et le contrôle des Opérations, à créer des avantages compétitifs pour relever les défis posés par le marché et à optimiser les coûts.

La Direction Financière du Groupe reçoit les informations financières élaborées par les filiales et procède à des vérifications régulières. Elle est responsable de la production de l'information financière consolidée du Groupe. Parmi ses responsabilités, figurent aussi la consolidation et le reporting, les activités de contrôle, le contrôle des propositions commerciales, la trésorerie et l'expertise fiscale et financière (retraites, normes comptables).

L'organisation globale Ressources humaines gère les informations relatives au personnel et veille à pourvoir chaque poste de direction des compétences et de l'expérience requises. Elle a pour responsabilités, entre autres, la gestion des grilles de primes et les évaluations annuelles, ainsi que l'organisation des revues de carrières et des formations.

L'organisation globale Juridique participe au système de contrôle interne du Groupe par la définition et la mise en œuvre de règles de gouvernance légale et opérationnelle et d'assurance du Groupe, portant notamment sur la délégation des pouvoirs, le contrôle des garanties du Groupe et le Code d'éthique.

L'organisation globale Processus métier et Informatique interne a pour fonction de promouvoir la normalisation, la simplification et les économies d'échelle via l'harmonisation des besoins des parties prenantes (lignes de service et fonctions de support). L'organisation globale Processus métier et Informatique interne contribue à la normalisation des processus et est responsable de l'intégrité des infrastructures dans le cadre d'une architecture d'entreprise définie conformément au modèle d'affaires d'Atos Origin.

La centralisation de la fonction d'achat renforce le contrôle interne et permet de mesurer son impact sur la marge. Des processus uniques d'approvisionnement, déployés à l'échelle du Groupe, permettront de normaliser les procédures et outils d'achat, avec réduction du nombre de fournisseurs et concentration des volumes.

Chaque organisation globale est responsable, pour le périmètre de leur responsabilité, de la préparation et de la communication des procédures de contrôle interne du Groupe et, en particulier, de la mise en œuvre et de la concordance du Manuel de Contrôle Interne avec les processus récurrents et l'organisation. Les Directions locales sont pour leur part, responsables de l'application de ces procédures et du suivi du contrôle interne.

1.2.5.4 Lignes de service globales

Les Lignes de service globales – Infogérance d'une part, et Conseil et Intégration de Systèmes, d'autre part – garantissent la cohérence des prestations délivrées à travers l'organisation et supportent les activités de vente et de marketing liées aux transactions significatives ou internationales. Le contrôle interne consiste essentiellement à valider les prix des soumissions significatives ou internationales et les dépenses d'investissement et à assurer le suivi des projets

majeurs par une participation aux Comités des Risques et aux Comités d'Investissement. Ces contrôles internes sont assurés à travers deux fonctions globales : celle de gestionnaire du risque et celle de contrôleur financier.

1.2.5.5 Gestion des risques

Comme indiqué à la rubrique précédente, le Comité des risques suit, et revoit les contrats (offre, engagement contractuel et exécution) en veillant à garantir un équilibre optimal entre les risques et les récompenses et identifie les domaines d'amélioration possible de nos processus opérationnels, y compris en matière de contrôle.

1.2.5.6 Contrôle interne

La fonction de Contrôle interne a été créée en 2007 en vue d'assurer la coordination de la mise en œuvre du Manuel de Contrôle interne et son amélioration permanente au sein du Groupe. Le Contrôle interne coordonne également d'autres initiatives de contrôle interne.

1.2.5.7 Audit interne

En 2007, l'organisation d'Audit interne a été centralisée de manière à fonctionner globalement 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 le Comité d'Audit. Ce Comité reçoit régulièrement des rapports sur l'exécution du plan d'audit, ses objectifs et ses recommandations. Le Service de 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.

1.2.6 Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre

En 2008, le Groupe poursuivra l'amélioration de son dispositif de contrôle interne. Des développements sont prévus, conformément aux initiatives 3O3 détaillées ci-avant.

Le Service de l'Audit interne du Groupe poursuivra son programme de revue interne entamé en 2007. En cohérence avec les orientations générales de contrôle interne du Groupe, l'Audit interne projette de poursuivre le déploiement du Manuel de Contrôle interne. De même, tout en continuant de piloter le processus d'auto-évaluation du contrôle des processus financiers, l'Audit interne va s'efforcer encore de renforcer le 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.

Didier CHERPITEL
Président du Conseil de Surveillance