

**RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE  
ET LE CONTROLE 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.

## **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 rentabilité 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](http://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'édition 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 Adjointes 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 actionariat 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.

## 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, élu lors de l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2009), Bertrand Meunier, Dominique Mégret, Michel Paris, Pasquale Pistorio, Vernon Sankey et Jean-Philippe Thierry.

NB : Le tableau suivant mentionne Dominique Mégret, démissionnaire à compter du 17 décembre 2009 :

Nom	Nationalité	Age	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
Madame Jean Fleming	Jean Britannique	40	2009		2011	438
Fleming(**)						
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<sup>1</sup>.

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.

## 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

<sup>1</sup> En vertu de l'article 16 des statuts.

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.

## **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.

## **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 rapports 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 :

- A 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).
  
- A 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.

## **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 :

- A 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.

## Evaluation 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 de 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.

## Le contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne dont la définition est précisée en section 20.2.1 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 20.2.2).

Une attention particulière a été apportée au dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière (section 20.2.3), en conformité avec le guide d'application de l'AMF.

Les acteurs du contrôle interne ont été présentés en section 20.2.4.

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.

### 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.

### 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 CONTROLE

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 clé :

- **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<sup>TM</sup> Rainbow:** Pour gérer ses processus commerciaux, le Groupe dispose d'un corps de procédures et d'outils de support baptisé Atos<sup>TM</sup> Rainbow. 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 classer 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.

## **SYSTEME 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 ».

## **ACTIVITES DE CONTROLE**

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 20.2.3.

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 émergents.

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.
- Etant 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.

## **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 FINANCIERE 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. A 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 PROCEDURES FINANCIERES 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.

## **SYSTEMES 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 CONTROLE**

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.

## **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.

### **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