

## **1.1 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE – EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2008**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

Conformément à 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, le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance durant l'année 2008, ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe.

### **1.1.1 Gouvernance d'entreprise**

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 est convaincue que son application des principes de gouvernement d'entreprise est approprié et en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise applicables en France.

Lors de sa réunion du 23 décembre 2008, le Conseil de Surveillance a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Le Conseil de Surveillance a considéré que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société et a décidé de les appliquer à la rémunération de ses dirigeants, et d'une manière plus générale, que la Société appliquera les directives énoncées dans le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF relatif aux sociétés cotées de décembre 2008.

Les règles et les principes d'après lesquels la Société a déterminé la rémunération et les avantages attribués à ses dirigeants sont décrits dans la Section « Comité des Rémunérations » de ce rapport.

La composition du Conseil de Surveillance avant le 10 février 2009 ainsi que les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance en 2008 sont décrits dans la Section « Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance » de ce rapport. La composition du Conseil d'Administration suite à la modification de structure de gouvernance de la Société et depuis lors est décrite dans la Section « Informations Juridiques » de ce rapport.

Les règles relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont décrites dans la Section « Informations Juridiques » de ce rapport.

Les facteurs pouvant avoir une influence sur les offres publiques d'achats sont décrits dans la Section « Informations Juridiques » de ce rapport.

### **1.1.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance**

Jusqu'au 10 février 2009, Atos Origin était une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance. Cette forme de société à deux niveaux établissait une séparation entre la direction et la surveillance. Une autorisation préalable du Conseil de Surveillance était nécessaire pour certaines décisions définies aux articles 19.3 et 19.4 des Statuts en vigueur avant la modification de ceux-ci.

### **1.1.3 Le Directoire en 2008**

En 2008, le Directoire était composé d'un Président du Directoire et d'un Directeur Général Délégué. Le Directoire assurait la Direction Générale du Groupe et se réunissait aussi souvent que nécessaire. Le Directoire présentait au moins une fois par trimestre un rapport au Conseil de Surveillance et au cas par cas, en fonction des besoins opérationnels.

Sous réserve du texte des articles 19.3 et 19.4 des statuts, le Directoire était 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 étaient chargés collégalement de la gestion des affaires de la Société. En cas de désaccord, le Président a voix prépondérante.

Jusqu'au 16 novembre 2008, le Directoire était composé comme suit :

| Nom              | Fonctions opérationnelles                                  | Fonctions transversales                                                                   |
|------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Philippe Germond | Président du Directoire                                    |                                                                                           |
| Eric Guilhou     | Directeur Général Délégué en charge des Fonctions Globales | Finance, Ressources humaines, Process et Informatique, Achats, Juridique et Audit interne |

Veillez noter que du 1<sup>er</sup> janvier 2008 au 31 juillet 2008, M. Wilbert Kieboom était membre du Directoire et Directeur Général Délégué en charge des Opérations. A compter du 31 juillet 2008, M. Philippe Germond a assumé les responsabilités de M. Kieboom.

A compter du 16 novembre 2008, le Directoire était composé comme suit :

| Nom            | Fonctions opérationnelles                                  | Fonctions transversales                                                                |
|----------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Thierry Breton | Président du Directoire                                    |                                                                                        |
| Eric Guilhou   | Directeur Général Délégué en charge des Fonctions Globales | Finance, Ressources humaines, Process & Informatique, Achats, Juridique, Audit interne |

En janvier 2007, un Comité Exécutif Groupe a été mis en place en vue d'assister le Directoire dans le pilotage des performances opérationnelles du Groupe. Ses principales tâches consistaient à définir et à revoir les priorités du Groupe. Chaque mois, le Comité Exécutif s'est assuré du suivi des performances opérationnelles et de l'exécution du Plan de Transformation, et tout en identifiant les mesures correctives nécessaires. Le Comité Exécutif est un organe dédié à la gestion des opérations du Groupe, véritable lien opérationnel entre le Groupe et sa Direction.

#### 1.1.4 Composition du Conseil de Surveillance en 2008

Jusqu'au 31 décembre 2008, le Conseil de Surveillance était composé de dix membres.

Les travaux du Conseil de Surveillance étaient régis par un Règlement Intérieur. Le Conseil de Surveillance adhérait à une Charte qui est plus précisément décrite dans ce rapport annuel. Conformément à l'article L 225-68 du Code de Commerce, le Conseil de Surveillance exerçait le contrôle permanent des travaux du Directoire et n'avait pas de pouvoirs de direction. Il avait également certains pouvoirs spécifiques décrits dans les articles 19.3 et 19.4 des statuts.

A partir du 3 juillet 2008 et jusqu'à la modification de la structure de gouvernance de la Société en une Société Anonyme à Conseil d'Administration le 10 février 2009, le Conseil de Surveillance était composé comme suit :

| Nom                               | Nationalité | Age | Date de nomination | Membre du Comité | Fin de mandat (*) | Nombre d'actions détenues |
|-----------------------------------|-------------|-----|--------------------|------------------|-------------------|---------------------------|
| Jean-Philippe Thierry (Président) | Française   | 60  | 2008               |                  | 2009              | 1 500                     |
| René Abate                        | Française   | 60  | 2008               | R, S             | 2012              | 1 000                     |
| Behdad Alizadeh                   | Américaine  | 47  | 2008               | R, S             | 2012              | 1 000                     |
| Benoît d'Angelin                  | Française   | 47  | 2008               | C, R, S          | 2012              | 1 000                     |
| Jean-François Cirelli             | Française   | 50  | 2008               | N, S             | 2012              | 220                       |
| Michel Combes                     | Française   | 46  | 2008               | S                | 2012              | 2 001                     |
| Bertrand Meunier                  | Française   | 52  | 2008               | N, R             | 2009              | 1 000                     |
| Colette Neuville                  | Française   | 71  | 2008               | N                | 2012              | 1 000                     |
| Michel Paris                      | Française   | 51  | 2008               | C, S             | 2009              | 1 000                     |
| Vernon Sankey                     | Britannique | 59  | 2005               | C, N             | 2012              | 1 000                     |

C : Comité des Comptes

S : Comité Stratégique

R : Comité des Rémunérations

N : Comité des Nominations

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

Le 12 juin 2008, les mandats de M. René Abate, M. Behdad Alizadeh, M. Benoit d'Angelin, M. Jean-François Cirelli, M. Michel Combes, Mme Colette Neuville, ainsi que le renouvellement des mandats de M. Vernon Sankey et de M. Michel Soublin ont été approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires et le Conseil de Surveillance a nommé M. Jean-Philippe Thierry comme Président du Conseil de Surveillance. Le 3 juillet 2008, le Conseil de Surveillance a nommé Messieurs Bertrand Meunier et Michel Paris en tant que membres du Conseil de Surveillance.

Le 26 décembre 2008, M. Michel Soublin a démissionné de son mandat de membre du Conseil de Surveillance.

### **1.1.5 Définition de la notion de « membre indépendant » du Conseil de Surveillance**

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 (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. »

En ce qui concerne les administrateurs représentant les actionnaires majoritaires de la Société, ceux-ci peuvent être considérés comme indépendants à la condition que les entités qu'ils représentent ne participent pas au contrôle de la Société. Si l'administrateur détient plus de 10% des actions et droits de vote, le Conseil de Surveillance, sur un rapport du Comité des Nominations, doit systématiquement examiner la qualification d'« indépendant » de l'administrateur par rapport à la constitution du capital social de la Société.

En raison des changements significatifs dans la composition du Conseil de Surveillance en juin 2008, le nouveau Conseil de Surveillance a dirigé un examen spécifique de l'indépendance de ses membres. Sur cette base, six des dix membres du Conseil de Surveillance sont considérés comme indépendants, à savoir Madame Neuville et Messieurs Abate, Cirelli, Combes, Sankey et Thierry.

### **1.1.6 Réunions du Conseil de Surveillance en 2008**

Conformément aux Statuts et au Règlement Intérieur, le Conseil de Surveillance s'est réuni aussi souvent que nécessaire. En 2008, le Conseil de Surveillance s'est réuni vingt-deux fois. Le taux de présence des membres a été de 88,5%. En raison de la participation effective de la totalité des membres du Conseil de Surveillance, ainsi que de la complexité des sujets traités durant l'année 2008, il a été décidé que les jetons de présence seraient distribués de manière égalitaire entre tous les membres du Conseil de Surveillance - à l'exception de M. Behdad Alizadeh qui a renoncé à percevoir ses jetons de présence. Egalement, M. Jean-Philippe Thierry n'a perçu aucun jeton de présence ; en qualité de Président du Conseil de Surveillance, il a bénéficié d'une rémunération fixe (sans partie variable), de 240 000 euros pour une année entière ; M. Jean-Philippe Thierry a donc perçu une rémunération totale de 133 115 euros entre le 12 juin et le 31 décembre 2008.

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

En 2008, le Conseil de Surveillance s'est réuni pour traiter notamment des sujets suivants :

- Revue annuelle de la stratégie du Groupe ainsi que des principales tendances et plans commerciaux ;
- Revue et approbation des budgets 2008 ;
- Plan de transformation 3O3 et Programme TOP à la fin de l'année 2008 ;
- Revue des résultats trimestriels et prévisionnels, perspectives commerciales ;
- Revue des présentations et communiqués financiers ;
- Examen des engagements hors bilan et des risques ;
- Revue des comptes consolidés annuels 2007 et semestriels 2008 ;
- Désinvestissements menés à bien au cours de l'année ;
- Les opportunités d'investissements poursuivies pendant l'année ;
- Principaux contrats signés pendant l'année ;
- Rémunération du Directoire ;
- Programmes de rémunération et de fidélisation de la Direction du Groupe et des salariés.

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

- Pendant la première moitié de l'année, le Conseil de Surveillance en place avant l'Assemblée Générale du 12 juin 2008 a passé du temps à analyser des propositions faites par certains actionnaires du Groupe ainsi que les rapports et la documentation préparés par le Directoire et ses conseillers financiers. Ceci a été effectué afin d'assurer que les actions apportant de la valeur ajoutée au bénéfice de l'ensemble des actionnaires soient en conformité avec l'intérêt social du Groupe tel que prévu dans le plan stratégique du Directoire. Dans ce but, le Conseil de Surveillance a créé un comité ad hoc, composé des membres du Conseil de Surveillance indépendants suivants : Messieurs Didier Cherpitel, Diethart Breipohl et Vernon Sankey. Ce comité faisait régulièrement rapport au Conseil de Surveillance.
- Pendant la deuxième moitié de l'année, le nouveau Conseil de Surveillance (nommé les 12 juin 2008 et le 3 juillet 2008) a nommé un Comité Stratégique et examiné en profondeur les recommandations faites par ce Comité, le Directoire ainsi que ses conseillers financiers, pour chaque ligne de services et région. Ceci a été effectué afin de maximiser la création de valeur ajoutée dans les conditions actuelles du marché et en se focalisant sur les marchés à marge importante et au cash flow récurrent. Le Conseil de Surveillance a également examiné une étude sur l'opportunité de proposer aux actionnaires un changement de structure juridique pour une gouvernance simplifiée à Conseil d'Administration avec un Directeur Général.

Certains membres du Conseil de Surveillance se sont focalisés sur des aspects particuliers de gouvernance au sein de quatre comités à savoir :

- le Comité des Comptes,
- le Comité des Investissements qui a été renommé Comité Stratégique le 12 juin 2008,
- le Comité des Rémunérations,
- le Comité des Nominations.

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, sur la base de la documentation produite par les Comités.

### 1.1.7 Le Comité des Comptes

Jusqu'au 31 décembre 2008, le Comité des Comptes était constitué de Messieurs Soublin (Président jusqu'au 26 décembre 2008), d'Angelin, Paris et Sankey. Le Comité s'est réuni huit fois en 2008 et le taux de présence de ses membres a été de 89,3%.

Le Comité examinait la pertinence et la permanence des méthodes comptables utilisées par le Groupe pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés de la société mère et du Groupe et vérifiait le correct déploiement des procédures de contrôle interne. Il était tenu informé des risques majeurs, y compris les litiges et les engagements financiers. Le Comité tenait ses réunions avec le membre du Directoire en charge des Fonctions Globales, le Directeur Financier du Groupe, le Directeur Juridique du Groupe, le Directeur de l'Audit Interne et les commissaires aux comptes. Le Comité s'est également régulièrement entretenu avec les commissaires aux comptes, hors la présence de la Direction.

Le Comité d'Audit a examiné le reporting financier trimestriel du Groupe adressé au Conseil de Surveillance. 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, approuvés selon les programmes de gestion du risque. Le Comité a régulièrement examiné les documents comptables et financiers à soumettre au Conseil de Surveillance. 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 huit réunions tenues en 2008, le Comité des Comptes s'est particulièrement attaché :

- A la revue de sujets récurrents tels que :
  - le reporting financier trimestriel auprès du Conseil de Surveillance et des marchés financiers,
  - 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 :
  - l'organisation des fonctions de support et des processus de contrôle clés,
  - la structure des dettes dans la situation actuelle du marché,
  - procédure de renouvellement et approbation de Grant Thornton en tant que commissaire aux comptes,
  - le Manuel du Contrôle Interne (« *Book of Internal Control* ») du Groupe,
  - les risques et les opportunités liés aux fonds de pensions indépendants du Royaume-Uni et des Pays-Bas,
  - revue exhaustive de la structure et des risques fiscaux du Groupe.

### 1.1.8 Le Comité Stratégique (anciennement Comité des Investissements)

Le Comité Stratégique a été créé à la suite de l'Assemblée Générale du 12 juin 2008 et était composé de Messieurs Combes (Président), Abate, Alizadeh, d'Angelin, Cirelli et Paris. Le Comité des Investissements et le Comité Stratégique se sont réunis sept fois au cours de l'année 2008. Le taux de présence a été de 88,23%.

L'objectif initial du Comité des Investissements était d'évaluer les projets d'investissement, de désinvestissement et de développement stratégique pouvant avoir un impact significatif sur le Groupe, tant en matière de croissance interne qu'externe. Le 12 juin 2008, le Conseil de Surveillance a décidé de renommer le comité « Comité Stratégique ». A cette occasion, le champ de compétence du Comité a été élargi pour inclure la revue et l'évaluation de la stratégie du Groupe. Le Comité Stratégique a revu, en liaison étroite avec le Directoire et le Directeur Financier du Groupe, ainsi qu'avec l'appui de conseillers externes, toute la documentation relative à l'investissement et aux opportunités stratégiques ouvertes à la Société.

### 1.1.9 Le Comité des Rémunérations

Jusqu'au 31 décembre 2008, le Comité des Rémunérations était composé de Messieurs Alizadeh (Président), Abate, d'Angelin et Meunier. En 2008, il s'est réuni neuf fois et le taux de présence de ses membres a été de 90,91%.

#### ➤ Du 1<sup>er</sup> janvier 2008 au 12 juin 2008

Le Comité des Rémunérations a analysé et formulé des recommandations sur divers sujets qui ont résulté dans les décisions du Conseil de Surveillance suivantes :

- La rémunération variable pour 2007 de Messieurs Germond, Guilhou et Kieboom décrite en détail dans la Section 5.5.1 du Rapport Annuel 2007 ;
- Etude d'ensemble de la rémunération des membres du Directoire (Messieurs Germond, Guilhou et Kieboom). La rémunération de ces membres pour l'année 2008 a été modifiée pour comprendre une combinaison de rémunération fixe, de rémunération annuelle variable et de plan d'incitation. La rémunération totale comprenait :
  - 26% de salaire fixe pour le Président du Directoire et 30% de salaire fixe pour les autres membres du Directoire,
  - 30% de rémunération annuelle variable dont :
    - 60% (100% pour le Président du Directoire) étaient basés à parts égales sur trois critères financiers (la croissance organique, la marge opérationnelle et la réduction de la dette nette),
    - 40% (à l'exclusion du Président du Directoire) étaient basés sur des objectifs qualitatifs,
    - la prime pouvant varier de 50% de son montant pour une faible réalisation des objectifs jusqu'à 150% de son montant pour une forte réalisation des objectifs.
  - 44% selon un Plan d'Incitation pour le Président du Directoire (40% pour les autres membres du Directoire). Le Plan d'Incitation était basé d'une part sur le Plan d'Incitation à Long Terme (LTI) ouvert aux 400 premiers dirigeants de la Société qui était lui-même basé sur un objectif de deux ans glissants de génération de cash flow opérationnel (Excédent Brut Opérationnel moins investissements en immobilisations corporelles et incorporelles) et d'autre part, l'attribution de stocks options.
    - Le Plan d'Incitation à Long Terme représente 50% du montant nominal de la rémunération variable et n'est déclenché que si la performance financière à deux ans est atteinte 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 cet objectif. 20% des actions gratuites doivent être conservées jusqu'à la fin de leur mandat.
    - Le plan de stock options (en remplacement du « Management Incentive Plan » mis en place en 2007) était basé sur 110% du salaire fixe du Président du Directoire et 83% pour les autres membres du Directoire. Le montant des actions faisant l'objet de l'attribution de stock-options a été calculé sur une base de 30% du prix de référence de l'action au moment de l'attribution.
- Validation de plans d'attribution d'actions pour les dirigeants et les salariés :
  - Avenant au Plan d'Incitation à Long Terme 2007 (« Long Term Incentive Plan ») avec changement des conditions de performance basées sur la génération de cash flow opérationnel ;
  - Mise en place du Plan d'Incitation à Long Terme 2008 pour les 400 premiers dirigeants de la société avec l'octroi de 228 442 actions gratuites soumises à des conditions de performance (dont 36 136 pour les membres du Directoire) ;
  - Mise en place du Plan d'Incitation du Management 2008 (« Management Incentive Plan ») pour les 400 premiers dirigeants de la société avec l'octroi de 248 306 actions gratuites sous réserve d'un investissement en actions d'Atos Origin et de conditions de présence dans le Groupe tout au long de la période d'attribution (aucune action gratuite au bénéfice du Directoire).

➤ **Du 12 juin 2008 au 16 novembre 2008**

A la suite de l'Assemblée Générale du 12 juin 2008, le nouveau Comité des Rémunérations a analysé et formulé des recommandations sur divers sujets qui ont résulté dans l'adoption des décisions suivantes par le Conseil de Surveillance :

- Fin du mandat de M. Wilbert Kieboom en tant que membre du Directoire donnant lieu aux éléments suivants :
  - Indemnité de fin de mandat de 2,6 millions d'euros ;
  - Rémunération variable 2008 sur la base de l'atteinte des objectifs de performance financière au prorata de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet 2008 soit 0,3 million d'euros.
  - Paiement de 0,65 million d'euros correspondant à la période de préavis.
- En conséquence du règlement amiable et sous réserve de l'approbation par les actionnaires (à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2009) :
  - Rémunération variable 2008 sur la base de l'atteinte des objectifs qualitatifs de performance individuelle au prorata de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 juillet 2008 soit 0,15 million d'euros ;
  - Conservation du bénéfice de 3 013 actions gratuites conformément au Plan d'Incitation à Long Terme de 2007 ;
- Fin du mandat de M. Philippe Germond en tant que Président du Directoire donnant lieu aux éléments suivants :
  - Paiement de 0,8 million d'euros liés à la rémunération variable 2008 au prorata pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 16 novembre 2008 ;
  - Acquisition d'actions des plans LTI 2007, LTI 2008 et MIP 2007 selon les termes contractuels.
- En outre, M. Philippe Germond a demandé une indemnité de départ d'environ 4 millions d'euros. Lors de sa réunion du 11 décembre 2008, le Conseil de Surveillance du Groupe a considéré que cette demande devait être rejetée.

➤ **Du 16 novembre au 31 décembre 2008**

A la suite de la nomination de M. Thierry Breton en tant que Président du Directoire le 16 novembre 2008, les éléments de rémunération suivants ont été approuvés par le Conseil de Surveillance :

- Le 16 novembre 2008, M. Thierry Breton a été nommé Président du Directoire. Le Conseil de Surveillance a décidé l'attribution des éléments de rémunération suivants au titre de son mandat :
  - Une rémunération annuelle fixe de 1,2 million d'euros,
  - Une rémunération annuelle variable de 1,2 million d'euros, pour l'atteinte à 100% des objectifs financiers tels que définis ci-dessous pour le Président du Directoire (marge opérationnelle et le flux de trésorerie généré par l'activité). En tout état de cause, la rémunération variable, soumise à l'atteinte de ces objectifs opérationnels, est plafonnée à 100% de sa valeur nominale.

Sur les trois années à venir, il a été attribué à M. Thierry Breton trois quotités d'options de souscription en actions exerçables sous conditions strictes de performance (233 334 pour 2010, 233 333 pour 2011 et 233 333 pour 2012). Concernant les conditions de performance externes, chaque quotité est soumise à un prix d'exercice supérieur au cours de l'action au moment de l'attribution (respectivement de 5% pour la première, 25% pour la seconde et 50% pour la troisième par rapport à un prix d'attribution de 17,60 euros correspondant à la moyenne des vingt derniers cours de clôture précédent la date d'octroi). L'octroi des

seconde et troisième quotités est soumis aux conditions de performance internes suivantes :

(i) Flux net de trésorerie avant dividende et hors acquisitions et cessions : au moins égal à 80% du budget de l'année ou à 10% de plus que le résultat de l'année précédente et

(ii) Marge Opérationnelle : au moins égale à 80% du budget de l'année ou à 10% de plus que le résultat de l'année précédente.

5% des actions ainsi acquises devront être conservées jusqu'à la fin du mandat.

- Réuni le 23 décembre 2008, le Conseil de Surveillance a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Il considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société.
- Au titre de son mandat de Président du Directoire puis de Président-Directeur Général à compter du 10 février 2009, M. Thierry Breton bénéficie de droit, comme l'ensemble des membres du Comité Exécutif, du plan de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2007 (décision des Conseils de Surveillance du 14 novembre 2007 et du 23 décembre 2008 pour M. Thierry Breton). Le Conseil d'Administration du 26 mars 2009 a revu et modifié les modalités de ce plan de retraite au mieux des intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires. Le Conseil a décidé de ne pas reprendre l'ancienneté avant le 1<sup>er</sup> décembre 2007 pour les membres qui bénéficiaient de cette mesure jusqu'alors (qui pouvait aller jusqu'à 10 années) et de la remplacer par les dispositions décrites ci-dessous au paragraphe 3 ; de prendre comme référence la moyenne des 60 derniers mois (5 années) de salaire fixe au lieu des 36 mois (3 ans) initialement retenus pour le calcul du montant de la retraite supplémentaire ; et de reprendre ainsi, en 2009, une partie des provisions financières constituées à cet effet au 31/12/2008.

Les principes sont les suivants :

1. Eligibilité

Les bénéficiaires du régime sont les membres du Comité Exécutif du Groupe Atos Origin (CEG) et qui achèvent leur carrière au sein du Groupe Atos Origin.

2. Droits conférés par le régime

1% par trimestre de présence au sein du Comité Exécutif du Groupe, avec un maximum à 60 trimestres (15 années) multipliés par la moyenne des 60 derniers mois (5 ans) de rémunérations **fixes perçues**, toutes rémunérations variables (bonus, etc...) exclues, avant leur âge normal de départ en retraite et après déduction des autres régimes légaux ou conventionnels (y compris les régimes à contributions définies applicables).

La pension de retraite est revalorisée sur la base de l'indice AGIRC et n'est pas réversible sauf sur option et au moyen d'une réduction actuarielle de la rente principale.

3. Ancienneté prise en compte pour le calcul des droits

L'ancienneté prise en compte pour le calcul des droits est la suivante :

a. pour les bénéficiaires âgés de plus de 50 ans au moment où ils rejoignent le CEG, l'ancienneté au titre du régime correspond à la différence entre l'âge d'entrée au CEG et 50, arrondie au nombre entier de trimestres le plus proche, avec un maximum de 20 (5 ans);

b. pour les autres bénéficiaires, l'ancienneté au titre du régime correspond à leur ancienneté depuis leur nomination au CEG ou depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2007 pour ceux qui en étaient membres à cette date, arrondie au nombre entier de trimestres le plus proche ;

c. conservation des droits acquis si la personne quitte le CEG après 10 ans de présence mais reste dans l'entreprise.

Le nombre total de trimestres pris en compte est en tout état de cause limité à 60 (15 ans).



Toutefois, à la demande de M. Thierry Breton, seul bénéficiaire du Comité Exécutif du Groupe à être également mandataire social, le bénéfice de ce plan de retraite supplémentaire à prestations définies est différé en ce qui le concerne, dans l'attente d'éventuelles adaptations par les pouvoirs publics de mesures applicables à ces régimes pour les mandataires sociaux. Pour en tenir compte le cas échéant, son application est donc suspendue jusqu'au 31 décembre 2009 date à laquelle il entrera en vigueur.

- En cas de rupture de son mandat, M. Thierry Breton ne bénéficiera pas de « parachute » ni d'aucune indemnité (de départ, de non-concurrence...).
- Attribution de stock options aux membres de la Direction Générale et aux chefs de projet du Programme TOP dans le cadre d'un plan de 1 378 000 stock options. Les conditions régissant cette attribution du 23 décembre 2008 sont les mêmes que celles décrites ci-dessus.

#### **1.1.10 Le Comité des Nominations**

Le Comité des Nominations était composé de M. Cirelli (Président), Mme Neuville et M. Sankey. Le Comité avait pour mission d'assister le Conseil de Surveillance en lui recommandant des candidats en cas de vacance d'un poste de membre du Conseil.

#### **1.1.11 Auto-évaluation du Conseil de Surveillance**

En 2008, des entretiens et des discussions de suivi ont eu lieu parmi les différents membres du Conseil de Surveillance. Une auto évaluation a été conduite à travers une consultation écrite des membres sur la base de questionnaires préexistants.

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 et maintenues en 2008.

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 LE CONTROLE 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 du 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 accordée au dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière (section 20.2.3), inspiré du guide d'application du cadre de référence de l'AMF.

Les acteurs du contrôle interne ont été présentés en 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 processus de contrôle interne à la Direction de l'Audit Interne du Groupe. Ce travail a été revu par le Directeur Financier Groupe et le Directeur Exécutif en charge des Fonctions Globales. Les informations présentées ci-après ont été extraites de ce travail de préparation.

#### **1.2.1 Définition et objectifs du contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne mis en place dans la société mère et ses filiales (ci-après collectivement dénommées le « Groupe » ou la « Société ») visait 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 Composantes du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne au sein d'Atos Origin était une combinaison de composants intimement liés qui sont détaillés ci-après.

#### ENVIRONNEMENT DE CONTROLE

L'organisation, les compétences, les systèmes et les normes (méthodes, procédures et pratiques) représentaient 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 reposait sur une organisation matricielle qui combinait les directions opérationnelles (pays) et fonctionnelles (Lignes de services, Ventes et Marchés, Fonctions support). Cela constituait une source de contrôle avec une double vision sur toutes les opérations (Pays / Ligne de service).

**Normes et procédures:** Le Groupe avait 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 étaient 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 était 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 était établi et adopté par le Directoire (voir la section spécifique sur le Code d'Éthique).
- **Délégation de pouvoirs:** Une procédure formelle définissait les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement le Groupe envers ses clients, ses fournisseurs et autres tiers. Ces règles visaient à garantir un contrôle efficace et efficient depuis le management des pays jusqu'au Directoire. 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 disposait 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 permettait 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 furent effectuées directement au niveau du Directoire.
- **Des normes et procédures opérationnelles** furent également mises en œuvre dans tous les départements. Les principales procédures impactant le contrôle interne (en termes d'éthique et d'autorisations) comprenaient 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 » ou le « Manuel juridique ».

**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 susceptibles d'être consentis aux dirigeants.

**Systèmes d'information:** Un département Processus Métier et Informatique Interne était 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 supportait 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). La sécurité et l'accès à ces infrastructures et applications, ainsi que leur fiabilité et performance, étaient gérés par ce département et bénéficiaient de l'expertise et des ressources internes du Groupe.

### **COMMUNICATION D'INFORMATIONS FIABLES ET PERTINENTES**

Plusieurs processus étaient en place pour s'assurer que des informations fiables et pertinentes étaient communiquées dans les temps aux acteurs appropriés au sein du Groupe.

**Un ERP (Progiciel de Gestion Intégré) commun** était déployé et utilisé dans les principaux pays du Groupe. En 2008, ce système a été étendu à l'Espagne et à l'Angleterre ; 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, concernait aussi bien les informations financières que non financières. La communication d'informations pertinentes était également assurée dans le Groupe via des processus de remontée spécifiques. Ces processus définissaient des critères pour remonter les informations au niveau approprié de management, et ce jusqu'au Directoire 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'accompagnait d'instructions « descendantes », émises régulièrement, et plus particulièrement pour les sessions de budget et de reporting financier.

**Un site Intranet dédié** était 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 sera mise à jour en 2009, pour identifier et évaluer les risques qui pourraient impacter les objectifs du Groupe. La méthodologie retenue comprend l'interview de managers clés du Groupe, afin de recenser leur vision des principaux risques qui pourraient impacter les objectifs d'Atos Origin, leurs impacts potentiels et leur niveau de maîtrise. Cette évaluation est aussi comparée à un modèle de risques standard, pour s'assurer que tous les domaines ont été couverts (stratégie, opérations, finance, information...).

**L'analyse des risques** (telle que présentée en section « risques » du Rapport Annuel 2008) qui 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 datacenters) 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 avaient 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 ».

**Le plan anti-fraude** au sein duquel le Groupe a élaboré un référentiel spécifique pour gérer le risque de fraude. L'objectif étant de bâtir une approche structurée qui fédère des initiatives et qui vise à:

- établir des valeurs communes,
- évaluer les risques de fraude,
- développer et mettre en œuvre des moyens de prévention et de détection de la fraude,
- assurer un haut niveau de connaissance et de maturité sur les problématiques de fraude,
- et mettre en œuvre des capacités de détection et d'investigation.

Certaines de ces initiatives vont se poursuivre et être déployées dans l'organisation en 2009.

## ACTIVITES DE CONTROLE

Les principales activités de contrôle sont reprises dans le Manuel de Contrôle Interne. Ce manuel, diffusé à l'ensemble des entités par le Directoire, 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, mécanisme d'autorisation en matière de rémunérations et d'avantages sociaux, définition et évaluation des objectifs, gestion des contrats à durée déterminée et d'intérim et frais professionnels ;
- **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 22.2.3.

Le Manuel de Contrôle Interne étant en amélioration continue, plusieurs mises à jour ont eu lieu en 2008 afin de refléter les changements de l'environnement, l'évolution des processus ou des outils notamment sur les processus achats, opérationnels, de consolidation et de fusions-acquisitions.

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 par les responsables de processus du Groupe, afin d'évaluer le niveau de maturité du contrôle interne dans les différents pays. 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 mensuel a été produit en 2008 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 à la maintenance 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 2008, l'audit interne a coordonné la mise en place du dispositif d'auto-évaluation des processus financiers, conçu pour aider les Directions locales à évaluer et à améliorer continuellement leur contrôle interne. Ce dispositif a été 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 2008, l'Audit Interne a mené 78 missions d'audit, pour évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne. 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 2008:

- 17 pays, dénommés « petits et moyens pays », ont fait l'objet d'une revue financière. L'évaluation de leur structure de supervision a également été menée ;
- Le suivi des plans d'action définis en 2007 lors des revues financières des 7 principaux pays (représentant 40% du chiffre d'affaires externe du Groupe) a été réalisé ;
- Le processus de bonus, ainsi que le processus d'économies réalisées par le département Achats (purchasing savings) ont été audités via une revue intégrale de respectivement 8 et 6 pays et du processus de pilotage au niveau du Groupe ;
- 3 missions spéciales d'investigation ont par ailleurs eu lieu.

### 1.2.3 Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière

Les processus qui contribuent à l'information comptable et financière, dénommés « processus financiers » ci-dessous, s'inscrivent dans le dispositif de contrôle interne d'Atos Origin, et sont l'objet d'une attention particulière du fait de leur sensibilité.

#### ORGANISATION FINANCIERE LOCALE ET GLOBALE

Les processus financiers ont reposé sur des équipes financières dans chaque pays. Les directeurs financiers des pays avaient un double rattachement avec la direction locale et avec la Direction Financière du Groupe ; Cette organisation a permis d'appréhender de façon appropriée les transactions que l'entité a réalisés, tout en maintenant une certaine indépendance vis-à-vis des Services Opérationnels.

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.

#### 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** étaient 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 définissait 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 était en place dans le 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 a reposé sur 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 conçu en 2007 pour un déploiement 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 supporté les Opérations et la Direction Générale dans leur processus décisionnel et a travaillé de façon rapprochée avec les 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 composante majeure 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.

### **1.2.4 Les acteurs du Contrôle Interne**

Les principaux acteurs d'Atos Origin impliqués dans la mise en œuvre du système de contrôle interne furent les suivants:

#### **Conseil de Surveillance et Comité d'Audit**

Le Conseil de Surveillance avait établi des règles de gouvernance spécifiant le rôle du Conseil et les responsabilités de ses Comités. Ces Comités jouaient un rôle essentiel dans le système de contrôle interne par la revue et le suivi qu'ils exerçaient dans différents domaines. Le Comité d'Audit, en particulier, était 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 surveillait le correct déploiement du système de contrôle interne.

#### **Le Directoire et le Comité Exécutif**

Le Directoire était responsable de la gestion de l'ensemble des activités du Groupe et traitait spécifiquement des aspects stratégiques de développement du Groupe. En vertu de ses attributions, le Directoire a défini le cadre général du système de contrôle interne.

Le Comité Exécutif fut constitué pour piloter la performance opérationnelle du Groupe. Il avait 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 étaient, 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 était 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 était défini dans la Charte d'Audit Interne du Groupe, qui avait été validée par le Comité d'Audit. Ce Comité 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 était en contact avec les commissaires aux comptes pour s'assurer de la bonne coordination entre contrôle interne et contrôle externe.

### **1.2.5 Perspectives et procédures nouvelles à mettre en oeuvre**

En 2009, le programme TOP, tel que décrit précédemment, devrait conduire à une révision de certains processus et avoir par conséquent un impact sur le Système de Contrôle Interne.

Le Service de l'Audit Interne du Groupe poursuivra son programme de revue interne entamé en 2008. 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.

Jean Philippe Thierry  
Président du Conseil de Surveillance