

1 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

1.1 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames, Messieurs,

2006 a été une année très active pour le Conseil de Surveillance et ses comités au vu de la performance des derniers mois et du plan stratégique de transformation.

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

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

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

1.1.2 Le Directoire

Le Directoire est actuellement composé du Président du Directoire et de quatre autres membres. Leur biographie est disponible ci-après. La composition du Directoire rassemble un ensemble de compétences opérationnelles, financières, en ressources humaines, marketing et expériences internationales qu'Atos Origin considère comme essentielles à la pérennité du succès d'une société mondiale de services informatiques. Le Directoire assure collégalement la Direction Générale de la Société et se réunit formellement au moins une fois par mois, en plus des conférences téléphoniques hebdomadaires de suivi et des relations étroites qu'il entretient régulièrement entre tous ses membres sur une base journalière.

En 2006, le Directoire s'est réuni vingt-quatre fois. Le Directoire présente au moins une fois par trimestre un rapport au Conseil de Surveillance et au cas par cas, en fonction des besoins opérationnels. Il se réunit avec le Conseil de Surveillance une fois par an pour une journée entière dédiée à la stratégie, au budget et aux plans stratégiques.

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

1.1.3 Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance est actuellement composé de sept membres venant d'horizons divers. Ils sont issus à la fois des secteurs des opérations commerciales et industrielles et d'institutions financières. Philippe Germond a démissionné de son mandat de membre du Conseil de Surveillance en date du 1^{er} novembre 2006, préalablement à sa nomination de membre du Directoire.

Le Conseil de Surveillance dispose d'un règlement intérieur définissant ses règles de fonctionnement et celles de ses comités, qui sont décrites plus en détail dans cette section. Le Conseil de Surveillance adhère à une Charte qui est plus précisément décrite dans cette section. Il délègue certains pouvoirs au Directoire pour assurer efficacement le contrôle de la Société. Ses membres sont :

Nom	Fonction	Age	Date de nomination	Membre du Comité	Fin de mandat (3)	Nombre d'actions détenues (4)
Didier Cherpitel (1)	Président	62	2004	(a),(b),(c),(d)	2009	1 000
Dominique Bazy (1)	Membre	55	1997	(a)	2009	20
Diethart Breipohl (1) (2)	Membre	67	2005	(c) (d)	2009	10
Philippe Germond (1) (5)	Membre	49	2003	(b),(c) (5)	2009	50
Jan P. Oosterveld (2)	Membre	62	2004	(b),(c),(d)	2007	10
Vernon Sankey (1) (2)	Membre	57	2005	(b)	2007	500
Michel Soublin (1)	Membre	61	2004	(a)	2007	500
Jean-François Theodore	Membre	60	2000	(b),(d)	2009	10

1) Administrateur indépendant

2) Membre n'étant pas de nationalité française

3) Assemblée Générale approuvant les comptes de l'année

4) Chaque membre du Conseil de Surveillance doit détenir au moins dix actions

5) Jusqu'au 1^{er} novembre 2006.

(a) Comité des Comptes

(b) Comité des Investissements

(c) Comité des Rémunérations

(d) Comité de Nomination

Membres du Conseil de Surveillance

Didier CHERPITEL a été élu Président du Conseil de Surveillance en 2004. Il est également Président du Comité des Rémunérations. Il est membre des Comités des Comptes, des Investissements et de Nomination.

Didier Cherpitel est également administrateur de l'INSEAD, de Médecins sans Frontières, ainsi que de Wendel Investissements et de la Fondation François Xavier Bagnoud.

Dominique BAZY a rejoint le Conseil de Surveillance d'Atos en 1997 et est Président du Comité des Comptes. Il est actuellement Vice-Président Europe du Conseil d'UBS Investment Bank (Royaume-Uni) et Administrateur de Vinci.

Diethart BREIPOHL a été nommé Vice-Président du Conseil de Surveillance en 2005. Il est Président du Comité de Nomination et membre du Comité des Rémunérations. Il est également Président du Conseil de Surveillance de KM Europa Metal AG en Allemagne, membre des Conseils de Surveillance de Continental AG, de KarstadtQuelle AG en Allemagne, des AGF, du Crédit Lyonnais et d'Euler & Hermès en France.

Jan OOSTERVELD a été nommé membre du Conseil de Surveillance en 2004. Il est Président du Comité des Investissements et membre des Comités des Rémunérations et de Nomination.

Il est Président du Conseil de Surveillance de Crucell NV, membre du Conseil d'Administration de Barco NV et de Cookson Ltd. Il est également membre du Conseil de Surveillance de Continental AG

Vernon SANKEY a été nommé membre du Conseil de Surveillance en décembre 2005. Il est membre du Comité des Investissements.

Il est également Administrateur de Zurich Financial Services AG, Taylor Woodrow plc, Cofra AG, Firmenich SA, Vividas Group plc et Président du Conseil de Photo-me International plc. Il est aussi membre consultatif du Conseil de GLP Llp, MCC Inc et membre de Pi Capital. Il exerce par ailleurs son activité dans le domaine de l'investissement « private equity ».

Michel SOUBLIN a été nommé membre du Conseil de Surveillance en 2004. Il est membre du Comité des Comptes. Il est Conseiller financier de Schlumberger Ltd et Administrateur de Gemalto NV.

Jean-François THEODORE a été nommé membre du Conseil de Surveillance en 2000. Il est Membre des Comités des Investissements et de Nomination. Il est actuellement Président du Directoire et Président-directeur général d'Euronext, et également Président du Conseil de Surveillance d'AtosEuronext Market Solutions Holding SAS.

Les membres du Conseil de Surveillance ont un large champ d'expérience en termes de gestion industrielle, financière ou de direction générale, provenant à la fois de leur formation et des fonctions qu'ils ont occupées.

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

Le rapport Bouton (AFEP/MEDEF) d'octobre 2003 définit un administrateur comme indépendant « lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. » Le rapport Bouton détermine également un certain nombre de critères qui doivent être examinés afin de déterminer si un administrateur peut être qualifié d'indépendant :

- « Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société-mère ou d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.
- Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient, directement ou indirectement, un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
- Ne pas être (ou être lié directement ou indirectement) client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - Significatif de la société ou de son groupe,
 - Ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes (article L 822-12 du Code de Commerce, anciennement article L 225-225).
- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. »

Les critères ci-dessus énumérés ont été revus par le Conseil de Surveillance. Sur cette base, six des huit membres du Conseil de Surveillance sont considérés comme indépendants, à savoir Messieurs Cherpitel, Bazy, Breipohl, Germond (jusqu'au 1^{er} novembre 2006), Sankey et Soublin.

Depuis le 1^{er} novembre 2006, cinq des sept membres du Conseil de Surveillance peuvent être considérés comme indépendants.

Bien que les deux autres membres ne remplissent pas les critères d'indépendance indiqués dans le Rapport Bouton, la Société considère que leur intégrité et leur expérience sont suffisantes pour s'assurer que leurs fonctions sont assumées en toute objectivité et dans l'intérêt de la Société et de tous les actionnaires.

1.1.5 Réunions

En accord avec les statuts de la société et le règlement intérieur, le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt l'exige. Quatre réunions se tiennent au minimum chaque année. En 2006, le Conseil de Surveillance s'est réuni 10 fois et a reçu une communication écrite. Le taux de présence des membres a été de 84,5%. Afin d'inciter les membres à participer aux réunions, la moitié du montant des jetons de présence est attribuée en fonction de leur présence effective aux quatre réunions principales de l'année et, depuis 2005, le solde non distribué aux membres absents est partagé entre les participants aux autres réunions du Conseil tenues pendant l'année.

Afin de remplir ses fonctions avec efficacité, le Conseil de Surveillance reçoit par écrit des informations complètes et régulières du Directoire sur tous les sujets importants relatifs au fonctionnement de la société. En fonction de l'importance des sujets traités, le Directoire procède à des communications écrites et, de façon régulière et appropriée, communique au Conseil toutes les informations qu'il estime nécessaire de porter à son attention. L'information peut aussi être communiquée, de façon appropriée, par l'intermédiaire de rapports téléphoniques personnalisés aux membres du Conseil intéressés sur un sujet particulier.

En 2006, le Conseil de Surveillance s'est réuni pour traiter notamment des sujets suivants :

- Revue et approbation du budget 2006 ;
- Résultats trimestriels et prévisionnels, perspectives commerciales, communiqués financiers ;
- Examen trimestriel des engagements hors bilan et des risques ;
- Revue des comptes annuels 2005 et semestriels 2006 ;
- Projets d'acquisitions ;
- Désinvestissement menés à bien au cours de l'année ;
- Principaux contrats d'infogérance signés pendant l'année ;
- Changements dans la composition du Directoire ;
- Programmes de rémunération et de fidélisation du Directoire et du personnel clé.

De plus, le Conseil tient chaque année une réunion d'une journée dédiée à la stratégie du Groupe. Les membres du Directoire participent à cette réunion où les discussions portent sur les principales tendances du marché des services informatiques par région et par ligne de services, ainsi que sur les plans stratégiques du Groupe. En 2006, cette réunion s'est principalement concentrée sur les objectifs de chaque région et des lignes de services, et sur leurs budgets respectifs. Cette journée de travail se tiendra chaque année ce qui a déjà été le cas en 2007 pour la revue du budget, du plan de transformation et de la stratégie qui s'est tenue le 2 février 2007.

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

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

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

1.1.6 Le Comité des Comptes

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

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

Le Comité s'est réuni huit fois en 2006 et le taux de présence de ses membres a été de 79%.

Le Comité est chargé d'examiner la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société et de vérifier le fonctionnement des procédures internes. Il veille également à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires et est tenu informé des risques majeurs, y compris les litiges et les engagements financiers.

Le Comité tient ses réunions avec le Directeur Financier du Groupe, le responsable financier au niveau global, le Directeur Juridique du Groupe, les auditeurs internes et les Commissaires aux Comptes.

Faisant suite à la décision prise en vue d'améliorer sa mission de supervision et de contrôle des processus mis en place, le Comité a organisé en 2006 un entretien avec chacun des responsables financiers et des auditeurs internes régionaux, et échangé régulièrement avec les Commissaires aux Comptes, hors la présence de la Direction. Ces entretiens seront renouvelés régulièrement.

Il reçoit copie du reporting financier trimestriel du Groupe. Il est régulièrement informé des lignes directrices de la stratégie financière et de sa mise en œuvre. Il est informé des conditions des contrats importants (incluant la gestion du risque de ces contrats) du Groupe et revoit régulièrement le statut des principaux contrats en cours d'exécution dans le cadre des programmes de gestion des risques. Il procède à l'examen préalable des documents comptables et financiers soumis au Conseil de Surveillance. Il entend les rapports des Commissaires aux Comptes sur leurs travaux. Une session

spécifique se tient chaque année en plus des réunions ordinaires afin d'examiner les contrats les plus risqués et les pertes déclarées.

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

- A la revue de sujets récurrents tels que :
 - Le plan général d'audit des commissaires aux comptes,
 - Le budget d'honoraires des commissaires aux comptes,
 - Les plans d'audit de contrôle interne et ses recommandations,
 - Le suivi des provisions (y compris de retraites), risques et engagements,
 - Les principaux litiges et réclamations (y compris contrôles fiscaux),
 - La procédure de suivi des risques pour les contrats existants et nouveaux,
 - Le suivi de la mise en place de délégations d'autorité et du Code d'éthique,
- A la revue de sujets spécifiques tels que :
 - Le processus de recette des contrats importants,
 - Le processus de reporting financier et l'organisation financière,
 - Les retraites,
 - L'information communiquée au marché,
 - Les honoraires versés.

1.1.7 Le Comité des Investissements

Depuis le 18 décembre 2006, le Comité des Investissements est constitué de Messieurs Oosterveld (Président), Cherpitel, Sankey et Théodore, Monsieur Germond y ayant participé jusqu'au 1^{er} novembre 2006. Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2006 et une troisième fois en présence de tous les membres du Conseil de Surveillance. Le taux de présence a été de 71%.

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

1.1.8 Le Comité des Rémunérations

Depuis le 18 décembre 2006, le Comité des Rémunérations est constitué de Messieurs Cherpitel (Président), Breipohl et Oosterveld, Monsieur Germond y ayant participé jusqu'au 1^{er} novembre 2006. Le Comité se réunit au moins une fois par an. Au cours de l'exercice écoulé, il s'est réuni cinq fois et le taux de présence de ses membres a été de 100%. En 2006, il a principalement concentré son attention sur l'accroissement de la motivation, la réalisation d'un meilleur alignement de la rémunération des salariés, de l'encadrement et des membres du Directoire avec les intérêts des actionnaires.

Il a pour mission :

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

Sur la base des recommandations formulées en 2004 par le Comité des Rémunérations, il a été décidé pour 2004 et les années suivantes, que la rémunération des membres du Directoire sera établie selon les règles suivantes :

- La rémunération globale sera composée du salaire et d'options de souscription.
- Le salaire se décompose dans les proportions suivantes :
 - 40% en salaire fixe,
 - 40% de prime annuelle variable dont :
 - 80% sont basés à parts égales sur deux critères financiers (le résultat net-part du Groupe et la réduction de la dette nette)
 - 20% sont basés sur des objectifs individuels.
 - Les objectifs financiers et individuels sont approuvés chaque année par le Conseil de Surveillance.
 - La prime peut excéder 100% (à atteinte de l'objectif) avec un maximum de 150%
 - 20% selon un plan d'incitation à long terme, basé sur la réalisation d'un objectif annuel de flux de trésorerie à deux ans. Le plan d'incitation à long terme n'est payé que si l'objectif à deux ans est atteint au minimum à 100%. Cette incitation peut excéder 100%, avec un maximum de 200%. Le plan d'incitation à long terme est payé en actions bloquées pour une période de deux ans.
- Le nombre d'options de souscription attribuées au Directoire ne pourra excéder 20% du nombre total d'options de souscription d'actions attribuées dans l'année.

En 2006, le Comité des Rémunérations a recommandé une attribution annuelle de 1.180.000 options de souscription (dont 1.167.140 ont été effectivement attribuées), incluant 230.000 options attribuées au Directoire. Cette recommandation est conforme aux règles mises en place par le Conseil de Surveillance, d'une attribution annuelle de 1,75% du capital social existant, dont 20% sont attribués au Directoire conformément à une décision spécifique du Conseil de Surveillance et 80% aux managers ou salariés conformément à une décision spécifique du Directoire et selon les critères suivants : encadrement ayant réalisé de très bons résultats, salariés à haut potentiel et salariés clés, salariés ayant réalisé des performances remarquables au cours de l'année. De plus, une attribution spécifique de 50.000 options a été octroyée à Monsieur Germond en date du 1^{er} décembre 2006, telle que préconisée par le Comité des Rémunérations.

En 2005, une revue complète de la rémunération globale des membres du Directoire (incluant la rémunération fixe et variable, l'incitation à long terme, les avantages en nature et indemnités de rupture) a été réalisée et approuvée afin d'harmoniser les diverses configurations contractuelles existant parmi les membres du Directoire en raison des situations antérieures aux acquisitions d'Origin et de Sema. Certains éléments du nouveau statut ont été rapportés lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 mai 2006 en tant que « conventions réglementées » conformément à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce amendé par la loi 2005-842 du 26 juillet 2005.

En cas de révocation sans cause de son mandat en tant de membre du Directoire d'Atos Origin SA et de cessation simultanée de tout mandat existant dans d'autres filiales et de toute fonction au sein du Groupe (y compris la cessation de tout contrat de travail ou de prestations de service existant), un membre du Directoire pourra bénéficier d'une indemnité de rupture de 24 mois, sur la base de la dernière rémunération de référence qui inclut le salaire fixe, l'objectif de rémunération variable annuel de l'année au cours de laquelle la révocation intervient et le plan d'incitation à long terme de la même année.

Le nouveau statut comporte également le principe d'une retraite sur-complémentaire pouvant aller jusqu'à 60% du dernier salaire fixe perçu à la date de départ en retraite ou de son équivalent. En 2006, le Comité des Rémunérations a travaillé sur les modalités détaillées de mise en œuvre d'un régime, présenté au Conseil de Surveillance, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- L'effort contributif de la société visera à atteindre une retraite totale équivalente à un maximum de 60 % de la dernière rémunération fixe à la date de départ en retraite, après déduction des autres régimes légaux ou conventionnels ;
- L'acquisition des droits s'effectuera sur une période de 15 années à compter de la date d'entrée des bénéficiaires au Directoire ;
- L'ensemble des paramètres techniques ayant servi à déterminer les modalités d'équivalence sont gelés et l'effort contributif qui en résulte ne sera pas révisé ultérieurement (sauf décision du Conseil de Surveillance) ;

Les conditions définitives du plan seront revues par le Comité des Rémunérations et par le Conseil de Surveillance avant leur mise en œuvre.

Concernant les éléments de rémunération du Directoire, et plus particulièrement le plan d'incitation à long terme, il a été décidé en 2005, en l'absence d'une résolution adéquate de l'assemblée des actionnaires pour mettre en œuvre un paiement en actions (en tant que plan d'attribution gratuite d'actions), que le plan d'incitation pour 2004/2005 serait payé en numéraire et que 50% du montant brut versé devrait être réinvesti en actions Atos Origin bloquées pour une durée de 2 ans.

Lesdites actions ont été acquises par les membres du Directoire en mai 2006 tel qu'il est décrit au chapitre Informations Légales du présent document.

Pour le plan d'incitation à long terme 2006, l'objectif sur deux ans a été réalisé à moins de 100 %. Il n'y aura donc pas de plan d'incitation à long terme 2006 payé en 2007.

Les détails de la mise en œuvre du plan d'achat d'actions destiné aux salariés et au management, incluant l'incitation basée sur les critères de valeur actionnariale, de même que le plan d'incitation de l'encadrement ont été approuvés par le Conseil de Surveillance et par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 23 mai 2006. Le 20 décembre 2006, 1.230.757 actions ont été émises dans le cadre du plan d'achat d'actions destiné aux salariés Sprint (se reporter à la section Ressources Humaines de ce document).

1.1.9 Le Comité de Nomination

Depuis le 18 décembre 2006, le Comité de Nomination est constitué de Messieurs Breipohl (Président), Cherpitel, Oosterveld et Théodore.

Le Comité a pour mission, en cas de vacance d'un poste de membre du Conseil, de l'assister en lui recommandant des candidats. Le Comité ne s'est pas réuni en 2006.

1.1.10 Evaluation du Conseil de Surveillance

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

Les améliorations définies pendant la session d'évaluation en 2005, 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 2006. Les discussions du Conseil de Surveillance se sont enrichies suite à la nouvelle composition du Conseil de Surveillance, et la venue de nouveaux membres originaires d'Allemagne et du Royaume-Uni. Une meilleure couverture géographique est de ce fait assurée.

Pour 2007, l'idée directrice découlant des recommandations définies en 2005 demeure valable, et plus spécialement une information en temps utile des membres du Conseil et une amélioration des outils d'information.

Par ailleurs, les membres du Conseil de Surveillance ont indiqué qu'ils continueraient à se concentrer sur la revue des profils et des talents afin d'encourager les options pour des plans de successions et l'émergence de managers de talent au sein du Groupe.

1.2 CONTROLE INTERNE

1.2.1 Procédures de Contrôle Interne

Introduction : objectifs du contrôle interne

Les « procédures de contrôle interne » incluent les règles, procédures et processus mis en œuvre dans l'ensemble du Groupe. Elles font partie intégrante d'un cadre conceptuel plus large constituant le système de contrôle interne. Les procédures de contrôle interne du Groupe Atos Origin sont destinées à assurer :

- Une gestion et un suivi efficaces des opérations,
- La préparation d'une information financière fiable,
- La conformité aux lois et aux réglementations applicables.

L'un des objectifs des procédures de contrôle interne est de prévenir et de contrôler les risques d'erreurs 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.

Organisation du contrôle interne

Au cours des dernières années, le Groupe a assuré sa croissance par le biais de fusions et d'acquisitions (Origin, KPMG Consulting, Groupe Sema) ou par la signature de contrats d'infogérance informatique (Euronext, KPN, KarstadtQuelle, etc.). Au cours des cinq derniers exercices, le chiffre d'affaires du Groupe est passé d'un peu plus de 1 milliard d'euros à plus de 5 milliards d'euros et ses effectifs de 10 000 à près de 50 000 salariés.

La Direction du siège établit les procédures de contrôle interne du Groupe, définissant les règles applicables à l'ensemble et délimitant les pouvoirs. Ces instructions sont communiquées aux filiales afin d'être intégrées dans des procédures locales plus détaillées. Pour assurer une uniformité de mise en œuvre des procédures du Groupe au niveau local, les responsables des fonctions support (Finance, Ressources Humaines, Service Juridique, Service Informatique) sont responsables de la revue régulière des procédures à tous les échelons de leur hiérarchie fonctionnelle.

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

Conseil de Surveillance et Comité d'Audit

Comme précisé à la rubrique précédente, le Conseil de Surveillance a établi des règles de gouvernement d'entreprise précisant les rôles et responsabilités de chacun de ses quatre comités. Ceux-ci jouent un rôle essentiel dans le système de contrôle interne eu égard à leurs obligations de revue et de suivi dans un certain nombre de domaines. Le Comité d'Audit est plus particulièrement responsable du suivi du contenu et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne visant à s'assurer de la fiabilité et de la qualité de l'information financière.

Directoire

Comme précisé à la rubrique précédente, le Directoire est responsable de la gestion de l'ensemble des activités du Groupe et, à ce titre, définit dans le détail et met en œuvre le système de contrôle interne. Les dirigeants sont, à différents niveaux, responsables du suivi du processus dans leurs domaines respectifs de responsabilité.

Organisations fonctionnelles globales

L'organisation globale Finance reçoit l'information financière préparée par les filiales, procède à des vérifications régulières et est responsable de la production de l'information financière consolidée du Groupe. Parmi ses responsabilités, citons le contrôle de la consolidation et la préparation de l'information financière, le suivi de l'activité, les achats, la trésorerie, la fiscalité et les fonctions d'expertise financière (liées aux retaites et avantages assimilés et aux normes comptables internationales IFRS). La gestion de l'informatique interne et la gestion de projets sont également placées sous la responsabilité de ce service.

L'organisation globale Ressources Humaines est en charge des informations relatives aux personnes et assure une bonne adéquation des expériences et des compétences pour les principaux postes de direction. Les responsabilités de l'organisation globale Ressources Humaines couvrent notamment la gestion des grilles de primes, des évaluations annuelles, ainsi que l'organisation des revues de carrières et des formations.

L'organisation globale Juridique participe au système de contrôle interne du Groupe par la définition et la mise en œuvre de règles de gouvernance légales et opérationnelles, parmi lesquelles les règles de délégation d'autorité, le code d'éthique, et la gestion des assurances pour l'ensemble du Groupe.

Chaque organisation globale est responsable, pour le périmètre sous sa responsabilité, de la préparation et de la communication des procédures de contrôle interne concernant la préparation de l'information financière. Les organisations locales sont ensuite responsables de leur mise en œuvre.

Lignes de Service Globales

Les lignes de service globales, Infogérance d'une part, et Conseil et intégration de systèmes d'autre part, sont des organisations en charge de développer, supporter et contrôler les opérations dans leur périmètre respectif. Ce contrôle consiste principalement à soutenir les projets multinationaux et piloter les projets les plus significatifs. Ces contrôles sont assurés à travers deux fonctions globales : celle de gestionnaire du risque et celle de contrôleur financier.

Audit Interne

Le Service de l'Audit Interne effectue des revues pour s'assurer que les procédures de contrôle interne sont correctement appliquées et fournit une assistance à l'élaboration des procédures de contrôle interne. Le Service de l'Audit Interne définit également, en collaboration avec la direction opérationnelle, des plans d'actions destinés à améliorer en permanence les processus de contrôle interne.

Les principes de fonctionnement du Service de l'Audit Interne sont définis dans la Charte de l'Audit Interne du Groupe, qui a été validée par le Comité d'Audit. Celui-ci reçoit aussi régulièrement des rapports sur le plan de travail de l'Audit Interne, ses objectifs et ses constats. Le Service de l'Audit Interne est en contact avec les Commissaires aux Comptes pour s'assurer de la bonne coordination entre contrôle interne et contrôle externe.

Présentation des principales procédures de contrôle interne

1) Principales procédures de contrôle interne destinées à s'assurer de l'efficacité de la gestion et du suivi des opérations

Procédures de suivi financier

Le Groupe a mis en place une procédure de suivi des opérations basée sur le reporting mensuel et placée sous l'autorité de l'organisation globale Finance. En fonction des données du reporting, des réunions de revue opérationnelle sont tenues chaque mois à tous les échelons de la Société et ont pour objet le suivi des indicateurs clés de performance, permettant ainsi au Groupe d'être aussi réactif que possible à l'évolution du marché.

Procédures de réponse aux appels d'offres

Pour gérer ses processus commerciaux, la Société dispose d'un corps de procédures et d'outils de support, nommé Atos Rainbow. Rainbow permet une approche formelle et normalisée de la gestion des réponses aux appels d'offres, équilibrant l'approche commerciale et la gestion des risques pour tous les types d'offre et permettant également d'orienter et de contrôler en permanence le processus décisionnel. Cet outil est le vecteur de l'implication de la Direction d'Atos Origin dans le contrôle et le suivi commercial des contrats nouvellement conclus par la Société. Au delà de certains montants les revues d'appels d'offres sont effectuées directement par le Directoire.

La coordination et la mise en œuvre de Atos Rainbow dans l'ensemble du Groupe sont assurées par l'organisation globale Finance. Le processus Atos Rainbow intègre un modèle de gouvernance et définit des règles à tous les niveaux de l'organisation (du Directoire aux lignes de services globales, fonctions globales et aux pays). Les lignes de service globales et les autres organisations fonctionnelles sont étroitement associées à ce processus et revoient les offres les plus significatives. En 2006, Atos Rainbow a été mis à jour afin de mieux intégrer l'évolution de l'environnement du Groupe, et notamment l'augmentation de la taille et de la complexité des appels d'offres auxquels le Groupe est amené à participer.

Ressources Humaines et politique de rémunération du Groupe

La gestion des ressources humaines est critique dans la prestation de services, puisqu'elle repose sur son potentiel humain. Le Service des Ressources Humaines a élaboré un certain nombre de procédures de gestion des rémunérations des principaux dirigeants du Groupe et de définition des objectifs ainsi que des grilles de primes incitatives pour le personnel occupant des postes clés au sein du Groupe. L'objet de ces procédures est d'assurer la permanence des objectifs et de la politique de rémunération dans l'ensemble du Groupe.

Dans le cadre de la gestion des talents, des évaluations annuelles et plans de successions ont été conduits sur les postes de direction et les responsables grands comptes, par le Directoire et en coordination avec les Ressources Humaines Globales. Des actions de suivi ont été menées,

comprenant notamment le déploiement de plans de développement individuel. En outre, une évaluation à grande échelle du programme GOLD (*Global Organizational Leadership Development*, ou développement du leadership organisationnel au niveau monde) a été effectuée. Cela a notamment permis de renforcer le processus d'identification des potentiels par la mise en place d'un comité de sélection GOLD.

En 2006, deux revues d'audit interne ont été conduites : l'une sur les rémunérations variables et l'autre sur les notes de frais. La revue des rémunérations variables a été suivie d'un plan d'action afin de clarifier et formaliser ce processus (notamment en terme d'autorisation et de conformité avec la politique du Groupe), de communiquer clairement les principes et les règles, et de renforcer l'importance de la gouvernance des Ressources Humaines Globales.

Délégation de pouvoirs

Atos Origin dispose de procédures applicables à l'ensemble du Groupe, définissant les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement le Groupe envers ses clients, ses fournisseurs et autres tiers. Cette procédure est mise en oeuvre sous la supervision du Service Juridique du Groupe. Des procédures de suivi et d'approbation spécifiques ont été établies par le Service Global Finance afin de suivre et de contrôler l'exposition du Groupe aux risques financiers (notamment en ce qui concerne les garanties de bonne fin, le risque de change et le risque de taux).

Investissements, achats, financements

Un Comité d'Investissement Groupe est en place pour contrôler et valider tous les investissements opérationnels excédant un certain montant. Une procédure couvre tous les aspects liés aux investissements et aux achats, y compris le financement associé.

2) Principales procédures de contrôle interne destinées à assurer une pleine conformité aux lois et réglementations

Code d'éthique

Dans l'exercice de ses activités, Atos Origin est particulièrement vigilant à la conformité aux règles d'éthique applicables. Un Code d'Ethique établissant les principes applicables aux conflits d'intérêts, aux délits d'initié et à l'éthique d'entreprise a été établi et adopté par le Directoire (voir rubrique particulière sur le Code d'Ethique).

Une procédure permettant de diffuser le Code d'Ethique parmi les dirigeants de chacune des entités du Groupe et de s'assurer leur adhésion a été établie. Elle est suivie par le siège et le Comité d'Audit. Toutes les personnes assumant des responsabilités sont ainsi sensibilisées aux normes du Groupe sur l'intégrité et la conformité aux lois et conviennent de les respecter.

Responsabilité opérationnelle

Le Groupe a décidé que le coût du règlement des litiges impliquant des filiales sera supporté par l'entité opérationnelle concernée, avec une diminution correspondante de sa performance financière. Cette règle est destinée à sensibiliser les responsables opérationnels dont l'évaluation est en partie liée à la réalisation d'objectifs financiers.

Normes contractuelles du Groupe

Pour réduire l'exposition d'Atos Origin aux risques juridiques inhérents aux contrats, le Groupe a également défini un certain nombre de principes pour la rédaction des contrats clients, toute dérogation à ces principes devant être soumise à une procédure d'approbation spécifique.

3) Principales procédures de contrôle interne destinées à assurer la fiabilité de l'information financière

Procédures et outils destinés à la préparation des données financières dans les filiales

L'organisation globale Finance a établi un certain nombre de procédures du Groupe pour contrôler le traitement de l'information dans les filiales. Ces procédures ont été communiquées aux Commissaires aux Comptes et comportent les éléments suivants :

Procédures relatives à la comptabilité générale :

Elles incluent le Manuel des Normes Comptables du Groupe applicable à la préparation de l'information financière. Ce Manuel prescrit les normes communes de préparation, de présentation et d'évaluation de l'information financière, ainsi que les principes comptables à mettre en œuvre par les entités Atos Origin dans la préparation de leurs budgets, de leurs prévisions et des données réelles de reporting à soumettre au Groupe pour sa consolidation. En 2006, les normes de reporting du Groupe et les instructions internes relatives aux normes IFRS ont été mises à jour et un nouveau plan de comptes Groupe a été mis en place. Des procédures Groupe relatives à l'application des normes IFRS spécifiques à notre activité ont été développées. Un centre de compétences et d'expertise sur les IFRS est en place dans le Groupe afin d'assister et de soutenir, si nécessaire, les filiales pour les opérations au niveau local.

Régimes de retraites et avantages assimilés :

Un modèle de gestion, incluant la création de comités de coordination (au niveau Groupe et dans les filiales), a été mis sur pied afin de gérer les sujets liés aux retraites et avantages assimilés. Un directeur Global Finance en charge des avantages sociaux a été nommé afin d'une part d'assister les filiales à optimiser leur stratégie d'investissement, d'autre part à développer un tableau de bord d'indicateurs ainsi qu'une procédure Groupe en coordination avec le directeur Global Ressources Humaines en charge.

Procédures de gestion de la trésorerie et des liquidités :

Elles incluent les politiques de gestion des investissements, des garanties, de l'exposition au risque de change, des relations avec les banques et des financements. La gestion de la trésorerie est centralisée. Tous les transferts de trésorerie qui ne sont pas directement liés à l'exploitation doivent être approuvés par la fonction globale Trésorerie.

Informatique Interne :

Une actualisation des principes de séparation des tâches incompatibles dans les systèmes informatiques internes a commencé en 2006. Une nouvelle application a été intégrée pour faciliter cette actualisation (vérification automatique des nouveaux principes et spécification des actions correctives). De plus, le département informatique Global a mis en place un processus d'auto-évaluation continu destiné à supporter les départements informatiques locaux dans l'évaluation de leur gestion et leur mise en conformité avec les règles internes. Les résultats constituent une orientation sur les sujets d'améliorations possibles.

Formation et information :

Des sessions de formation et d'information sont régulièrement organisées pour assurer la diffusion de ces procédures dans l'ensemble du Groupe. En 2006, le Groupe a poursuivi son plan de formation intensif aux principes IFRS. Un programme de "Certification IFRS" a été mise en place pour les personnels financiers. Un site intranet dédié est accessible à l'ensemble des employés de l'organisation globale Finance afin de faciliter le partage des connaissances et l'échange sur les questions soulevées par la communauté financière d'Atos Origin. En 2007, il est prévu de terminer ce programme de certification et de demander aux principaux cadres du Groupe, en particulier dans le domaine financier, d'obtenir une telle certification sur le contrôle interne.

Lettres d'affirmation

Lors de l'établissement des comptes annuels et semestriels, les responsables opérationnels et financiers de chacune des filiales doivent confirmer par écrit qu'ils ont respecté les principes comptables du Groupe et attester qu'à leur connaissance il n'y a aucune déficience majeure dans les systèmes de contrôle mis en place dans leurs filiales respectives.

Coordination avec les Commissaires aux Comptes

L'organisation globale Finance travaille en liaison avec les Commissaires aux Comptes afin de coordonner le processus de clôture annuel. Les procédures financières du Groupe sont discutées avec les Commissaires aux Comptes avant leur mise en place.

Supervision du processus

Un Comité financier, incluant les Directeurs Financiers de pays, ainsi que le directeur de l'organisation globale Finance, se réunit régulièrement afin de superviser le processus de préparation de l'information financière. Les points comptables les plus significatifs, ainsi que les déficiences potentielles de contrôle interne, sont reportés à ce Comité qui décide le cas échéant des actions correctives à mettre en œuvre.

Procédures de reporting de l'information à la division financière et de consolidation par cette dernière

Le reporting des budgets remontant des filiales, de leurs prévisions et de l'information financière se fait sous un format standard et dans des délais fixés par des instructions et procédures formelles. Si nécessaire, des réunions de pré-consolidation sont tenues dans certaines entités pour régler des questions d'ordre organisationnel et comptable et pour faciliter le processus de consolidation. L'information financière est remontée sur une base mensuelle pour les revues opérationnelles et sur une base trimestrielle via le processus de consolidation statutaire. Ces liasses de consolidation sont vérifiées par des équipes indépendantes, puis rapprochées.

Chacune des filiales remonte ses états financiers individuels. Ceux-ci sont consolidés au niveau du Groupe, sans paliers de consolidation et toutes les écritures de consolidation sont contrôlées par l'organisation financière centrale. Les engagements hors bilan sont communiqués avec les autres informations financières et examinés par l'organisation globale Finance.

Des revues fonctionnelles des points significatifs du reporting sont effectuées par les fonctions support du Groupe. Ces points peuvent concerner la revue :

- Des questions fiscales par le Service Fiscalité du Groupe,
- Des retraites par les Services financiers centraux et Ressources Humaines,
- Des litiges par le Service Juridique du Groupe,
- Des éléments hors bilan par le Service de Trésorerie central.

Procédures d'audit interne

La revue des procédures de contrôle interne liée au traitement de l'information financière est une composante majeure des revues effectuées par le Département d'Audit Interne. Ce Département travaille en liaison avec l'organisation globale Finance à l'identification des principaux risques et à la bonne couverture de ces risques dans le programme de travail.

En 2006, le Groupe a lancé un programme d'audit financier afin de renforcer la fiabilité et l'intégrité de l'information financière et d'améliorer le contrôle interne au sein du Groupe. En réponse à l'évolution des 4^{ème}, 7^{ème} et 8^{ème} directives européennes, le Département d'Audit Interne a développé une liste de contrôle clés concernant l'information financière.

Le Département d'Audit Interne coordonne le processus permanent d'auto-évaluation qui permet aux responsables locaux d'évaluer et d'améliorer en permanence les contrôles internes portant sur la préparation de l'information financière. Ce processus s'accompagne de revues régulières, effectuées sur site par le Département d'Audit Interne, des contrôles internes, de vérifications des évaluations et du suivi des actions correctives. Le Département d'Audit Interne a élaboré une méthodologie pour ces revues qui a fait l'objet d'un examen par les Commissaires aux Comptes.

Les recommandations et les observations soulevées par l'Audit Interne dans le cadre des revues font l'objet d'un suivi systématique. Des conférences téléphoniques ont lieu chaque trimestre avec les principaux directeurs financiers pour faire le point sur l'avancement des plans d'actions. Les résultats de ce suivi sont communiqués au Comité d'Audit.

Le Département d'Audit Interne échange régulièrement avec les Commissaires aux Comptes afin de coordonner les missions.

Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre

En 2007, le Groupe poursuivra l'amélioration de son système de contrôle interne. De nouveaux développements sont prévus dans les domaines suivants :

Ressources Humaines

Au cours de l'année 2006, les processus Ressources Humaines clés et les principaux contrôles internes ont été identifiés sur la base du premier questionnaire d'auto-évaluation des Ressources Humaines. Les résultats sont analysés et des plans d'actions seront déterminés en conséquence en vue d'améliorer ces processus clés en 2007.

La priorité pour 2007 sera de poursuivre le renforcement du processus d'identification des hauts potentiels, d'améliorer les méthodes de recrutement et d'optimiser les processus de services aux employés par l'amélioration des contrôles du processus de paie, contrôles qui feront l'objet d'une évaluation par l'Audit Interne.

Supervision des contrats et des projets

En 2007, la supervision et le contrôle des projets seront encore renforcés. L'organisation globale de gestion des risques projets déjà en place (rapports mensuels sur les contrats à risque, revue des projets à travers le comité de gestion globale des risques) va poursuivre son déploiement dans l'organisation et tous les pays. Un processus de support spécifique va être mis en place pour les projets évalués « en phase critique », en attribuant à la fonction de gestionnaire des risques une responsabilité accrue dans la gestion directe du projet. Enfin, de nouveaux processus de prévention des pertes sur contrats et réduction des coûts de non-qualité vont être mis en place.

Audit Interne

L'Audit Interne poursuivra en 2007 le programme de revues initié en 2006. En cohérence avec les orientations générales de contrôle interne du Groupe, l'Audit Interne prévoit de poursuivre ses revues portant sur les processus relatifs aux Ressources Humaines et au contrôle des contrats et des projets à risque. Tout en poursuivant de piloter le processus d'auto-évaluation du contrôle des processus financiers, l'Audit Interne va continuer à renforcer le contrôle et la vérification de l'information financière : en 2007, le Groupe prévoit de renforcer le processus développé en 2006, formant et informant la communauté financière. De plus, l'Audit Interne va mettre en place, à travers le plan d'audit, une vérification systématique de l'auto-évaluation (liste des contrôles internes clés).

Gestion des Risques d'Entreprise :

Une cartographie des risques a été établie en 2005 afin d'identifier les principaux risques pour le Groupe. Sur la base de ces travaux préliminaires, une fonction de Gestion des Risques d'Entreprise a été créée. Cette fonction collaborera avec les organisations globales (lignes de services et fonctions) afin d'améliorer les procédures de contrôle interne et de pallier les principaux risques identifiés dans la cartographie.

Conclusion :

Sur la base de tous ces éléments, nous n'avons pas d'autre observation à vous faire quant au contrôle interne et aux procédures mises en place par la société.

Didier CHERPITEL
Président du Conseil de Surveillance