

D.3 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de Commerce, il est de ma responsabilité en qualité de Président du Conseil d'Administration de la Société Atos (ci-après la « Société »), de vous exposer, d'une part, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration depuis le 1er janvier 2011, et d'autre part, les procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe Atos.

Le présent Rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 29 mars 2012.

D.3.1 Gouvernance d'Entreprise

Depuis le 10 février 2009, la Société est constituée sous la forme d'une société anonyme, dotée d'un Conseil d'Administration et d'un Président Directeur Général.

Ce mode de gouvernance, adapté à la situation du Groupe, offre la réactivité nécessaire pour assurer croissance et profitabilité de l'entreprise dans le difficile environnement économique actuel, ainsi que pour relever les défis liés notamment à la réussite de l'intégration de Siemens IT Solutions and Services.

Le Conseil a décidé de ne pas dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général afin de se conformer aux engagements pris vis-à-vis des actionnaires lors de la transformation du mode de gouvernance de la Société. Les pouvoirs du Président Directeur Général sont décrits dans la section « Information Juridique » du Document de Référence.

Les règles et les principes d'après lesquels la Société a déterminé la rémunération et les avantages attribués à ses dirigeants et mandataires sociaux sont décrits dans la section « Rémunération et actionnariat des Dirigeants » du Document de Référence.

Les règles relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont décrites dans la section « Information Juridique » du Document de Référence.

Les facteurs pouvant avoir une influence sur les offres publiques d'achat sont décrits dans la section « Information Juridique » du Document de Référence.

Référentiel en matière de gouvernance d'entreprise

Les dispositions législatives françaises ainsi que les règles édictées par les autorités de régulation du marché s'appliquent à la gouvernance d'entreprise de la Société.

La Société se réfère aux recommandations énoncées dans le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF relatif aux sociétés cotées et a décidé d'appliquer ce Code comme référentiel de gouvernement d'entreprise. Ce Code peut être consulté sur le site www.code-afep-medef.com.

Depuis l'adoption du Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP-MEDEF le 23 décembre 2008 comme référentiel de gouvernance d'entreprise, le Conseil d'Administration s'est engagé d'une part à examiner chaque année la bonne application

par la Société de ces principes de gouvernance, et d'autre part à rendre publique l'évolution du suivi des recommandations AFEP-MEDEF.

Ainsi à l'occasion de l'examen annuel du suivi de la bonne application par la Société de ces principes de gouvernance, le Conseil d'Administration d'Atos s'est réuni le 22 décembre 2011 pour faire un point sur ces questions. Le Conseil s'est également appuyé sur les précisions apportées ultérieurement par les rapports 2011 de l'AFEP-MEDEF et de l'AMF sur la mise en œuvre de ces recommandations.

A l'issue de cette réunion, le Conseil d'Administration d'Atos a considéré que le dispositif mis en place par la Société sur les questions de gouvernance d'entreprise, notamment en ce qui concerne la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, était conforme aux recommandations de l'AFEP-MEDEF.

Le détail des éléments d'appréciation du Conseil est consultable dans son intégralité sur le site www.atos.net.

Plus généralement, sur proposition du Président du Conseil d'Administration, des points réguliers sur la gouvernance de la Société sont insérés à l'ordre du jour du Conseil d'Administration. Le Conseil a ainsi manifesté de façon constante sa volonté de prendre en compte les recommandations émanant des diverses instances travaillant sur l'amélioration de la gouvernance des sociétés cotées lorsqu'elles sont conformes aux intérêts de la Société et de ses actionnaires, voire d'anticiper de telles tendances.

Ainsi, de nombreux dispositifs traduisant cette volonté avaient déjà été mis en place par le Conseil d'Administration, à la demande du Président, au cours des exercices antérieurs, s'agissant par exemple du renforcement des conditions d'exercice des plans de stock-options ou d'actions de performance dont les cadres dirigeants de l'entreprise sont bénéficiaires, de la suppression définitive des parachutes dorés ou encore de la nomination d'un administrateur référent.

Administrateur référent

Conformément à la recommandation AMF du 7 décembre 2010 à l'occasion de son « Rapport complémentaire de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants et le contrôle interne », le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations a désigné Monsieur Pasquale Pistorio, comme nouvel administrateur référent lors de sa réunion du 22 décembre 2010.

L'administrateur référent, est notamment en charge de la mission d'évaluation des travaux du Conseil, menée chaque année, sous sa direction. Il est également appelé à arbitrer d'éventuels conflits d'intérêt. Il est régulièrement sollicité sur les questions de fonctionnement du Conseil.

Censeur

En application de l'article 26 des statuts de la Société, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 13 avril 2010, a décidé de nommer Madame Colette Neuville en qualité de censeur – nomination ratifiée par l'Assemblée Générale des actionnaires réunie le 27 mai 2010. Le mandat de Madame Neuville a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 1^{er} juin 2011 pour une nouvelle durée d'un an.

Le censeur est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'Administration, où il siège en tant qu'observateur. Le Conseil peut lui confier des missions spécifiques. Il peut, sur les propositions qui lui sont soumises, et s'il le juge à propos, présenter des observations aux assemblées générales.

Présence des femmes au sein du Conseil

Du 1^{er} janvier au 1^{er} juillet 2011, le Conseil d'Administration de la Société était composé de 25% de femmes si l'on inclut le censeur³.

Depuis le 1^{er} juillet 2011, à la suite de la nomination du Dr. Roland Busch, représentant l'actionnaire Siemens, dont la candidature a été proposée conformément aux accords d'acquisition de Siemens IT Solutions and Services par Atos, le Conseil d'Administration de la Société est composé de 23% de femmes si l'on inclut le censeur⁴.

D.3.1.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration

La mission du Conseil d'Administration est de déterminer la stratégie et les orientations de l'activité de la Société, et de veiller à leur mise en œuvre. De plus, le Conseil d'Administration décide du cumul ou de la dissociation des mandats de Directeur Général et Président du Conseil, nomme les dirigeants mandataires sociaux et statue chaque année sur l'indépendance des administrateurs, fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Directeur Général, approuve le Rapport du Président, convoque et fixe l'ordre du jour des assemblées, procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, au contrôle de gestion et de la sincérité des comptes, à l'examen et à l'arrêté des comptes, à la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information de qualité.

Au 31 décembre 2011, le Conseil d'Administration est composé de douze membres : Messieurs Thierry Breton (Président Directeur Général), René Abate, Nicolas Bazire, Jean-Paul Béchat, Docteur Roland Busch, Madame Jean Fleming (administratrice représentant les salariés actionnaires, élue lors de l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2009), Monsieur Bertrand Meunier, Madame Aminata Niane, Messieurs Michel Paris, Pasquale Pistorio, Vernon Sankey et Lionel Zinsou-Derlin. Le Docteur Roland Busch, représentant l'actionnaire Siemens, et dont la candidature a été proposée à l'assemblée générale des actionnaires conformément aux accords d'acquisition de Siemens IT Solutions and Services par Atos par Atos, a rejoint le Conseil d'Administration le 1^{er} juillet 2011.

3 18% de femmes et de 25% si l'on inclut le censeur.

4 16% de femmes et de 23% si l'on inclut le censeur.

Nom	Nationalité	Age	Date de nomination	Membre du Comité	Fin de mandat ⁵	Nombre d'actions détenues
René Abate	Française	63	2009		2011	1 000
Nicolas Bazire ⁶	Française	54	2009	N&R ⁷	2011	1 000
Jean-Paul Béchat ⁸	Française	69	2009	C ⁹	2011	1 000
Thierry Breton	Française	56	2009		2011	5 000
Dr. Roland Busch ¹⁰	Allemande	47	2011	C	2013	1 000
Mme Jean Fleming ¹¹	Britannique	42	2009		2012	640
Bertrand Meunier	Française	55	2009	N&R	2011	1 000
Mme Aminata Niane ¹²	Sénégalaise	55	2010	C	2012	1 000
Michel Paris	Française	54	2009	C	2011	1 000
Pasquale Pistorio ¹³	Italienne	75	2009	N&R	2011	1 000
Vernon Sankey	Britannique	62	2009	C	2011	1 000
Lionel Zinsou-Derlin	Française et Béninoise	57	2010		2011	1 000
Censeur						
Mme Colette Neuville	Française	74	2011		2011	500

Les statuts imposent aux administrateurs de détenir un minimum de 1 000 actions. Cette règle ne s'applique pas à l'administrateur représentant les salariés actionnaires¹⁴ et au censeur.

Les travaux du Conseil d'Administration sont régis par un Règlement Intérieur qui précise notamment les règles de : composition, fonctionnement et rôle du Conseil ; rémunération des administrateurs ; évaluation des travaux du Conseil ; information des administrateurs ; rôle et attributions des Comités du Conseil – à savoir du Comité des Nominations et des Rémunérations et du Comité des Comptes ; missions spécifiques pouvant être confiées à un administrateur et obligations de confidentialité des administrateurs.

⁵ A l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'année

⁶ Président du Comité des Nominations et des Rémunérations

⁷ Comité des Nominations et des Rémunérations

⁸ Président du Comité des Comptes

⁹ Comité des Comptes

¹⁰ Administrateur élu membre du Conseil d'Administration et nommé membre du Comité des Comptes le 1^{er} juillet 2011

¹¹ Administratrice représentant les salariés actionnaires

¹² Nommée membre du Comité des Comptes le 22 décembre 2011

¹³ Démissionne du Comité des Comptes et est nommé membre du Comité des Nominations et des Rémunérations le 15 février 2011

¹⁴ En vertu de l'article 16 des statuts

Les administrateurs se voient remettre, dès leur entrée en fonction, un exemplaire de ce Règlement Intérieur ainsi que de la Charte des Administrateurs et du Guide de Prévention des Délits d'Initiés, auxquels ils adhèrent et dont les dispositions sont plus précisément décrites dans la section « Codes et Chartes » du Document de Référence.

D.3.1.2 Définition de la notion de « membre indépendant » du Conseil d'Administration

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

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

En ce qui concerne les administrateurs représentant les actionnaires importants de la Société ou de sa Société Mère, ceux-ci peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la Société. Au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, il convient que le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil d'Administration lors de sa séance du 22 décembre 2011, en s'appuyant sur les travaux préparatoires du Comité des Nominations et Rémunérations réuni le 12 décembre 2011, a dirigé un examen spécifique de la situation d'indépendance de chacun de ses membres, en se fondant sur les critères exposés ci-dessus. Sur cette base, sept des douze membres du Conseil, soit 58%, ont été qualifiés d'indépendants, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, qui indiquent que la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil. En particulier, le Comité des Comptes et le Comité des Nominations et des Rémunérations sont tous deux présidés par un administrateur indépendant.

Cinq des douze membres du Conseil ne sont pas considérés comme indépendants, à savoir, outre Thierry Breton, Michel Paris, Lionel Zinsou-Derlin et Dr. Roland Busch – compte tenu de leurs liens avec un actionnaire significatif de la Société (21,4% du capital de la Société étant détenus par la Financière Daunou 17 - PAI Partners et 14,9% par Siemens), ainsi que Madame Jean Fleming, en tant que représentante des salariés actionnaires et salariée d'une filiale consolidée de la Société.

D.3.1.3 Réunions du Conseil d'Administration

Conformément aux statuts et au Règlement Intérieur, le Conseil d'Administration s'est réuni aussi souvent que nécessaire. Au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'Administration a tenu 12 réunions. Le taux de présence des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 88% en moyenne.

Le Conseil d'Administration s'est réuni pour traiter notamment des sujets suivants :

- La revue et approbation des budgets ;
- La revue des résultats trimestriels et prévisionnels ;
- La revue des présentations et communiqués financiers ;
- La revue et approbation des comptes consolidés semestriels et annuels ;
- La revue des orientations stratégiques du Groupe, opérations de croissance externe et partenariats, et notamment l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services ;
- L'examen des engagements hors bilan et des risques ;
- La revue de certains contrats stratégiques ;
- La revue du fonctionnement des organes sociaux et gouvernance d'entreprise (composition du Conseil et renouvellement des membres, évaluation des travaux du Conseil, rémunération des dirigeants, examen de l'indépendance des administrateurs, revue de la conformité des pratiques de la Société avec les recommandations AFEP-MEDEF).

Certains membres du Conseil d'Administration, désignés par ce dernier, se sont également concentrés sur des aspects particuliers de gouvernance au sein de deux comités permanents, à savoir :

- le Comité des Comptes ; et
- le Comité des Nominations et des Rémunérations.

Les membres de ces Comités sont désignés par le Conseil d'Administration parmi ses membres. Les attributions de ces Comités sont fixées par le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration. Les Comités ont un rôle uniquement consultatif dans le seul but de préparer les travaux du Conseil, seul organe décisionnaire et responsable. Ils reportent au Conseil d'Administration. Leurs recommandations sont discutées longuement en séance, le cas échéant sur la base de la documentation produite par les Comités.

D.3.1.4 Le Comité des Comptes

Le Comité des Comptes a pour mission de préparer et faciliter le travail du Conseil d'Administration. Il assiste à ce titre le Conseil d'Administration dans son analyse de l'exactitude et de la sincérité des comptes sociaux et consolidés de la Société. Le Comité des Comptes veille également à la qualité du contrôle interne et de l'information délivrée aux actionnaires et aux marchés. Pour mener à bien sa mission, le Comité des Comptes est régulièrement tenu informé des risques majeurs, y compris des litiges et engagements hors bilan de la Société.

Au cours de l'exercice 2011, le Comité des Comptes a été composé comme suit¹⁵ :

- *Du 1^{er} janvier au 15 février 2011 :*
 - Jean-Paul Béchat (Président)*
 - Michel Paris
 - Pasquale Pistorio*
 - Vernon Sankey*

- *Du 15 février au 1^{er} juillet 2011 :*
 - Jean-Paul Béchat (Président)*
 - Michel Paris
 - Vernon Sankey*

- *Du 1^{er} juillet au 22 décembre 2011 :*
 - Jean-Paul Béchat (Président)*
 - Dr. Roland Busch
 - Michel Paris
 - Vernon Sankey*

- *Depuis le 22 décembre 2011 :*
 - Jean-Paul Béchat (Président)*
 - Dr. Roland Busch
 - Aminata Niane*
 - Michel Paris
 - Vernon Sankey*

Lors de sa séance du 22 décembre 2011, le Conseil d'Administration a constaté que le Comité des Comptes était composé de $\frac{3}{4}$ de membres indépendants jusqu'au 15 février 2011, puis de $\frac{2}{3}$ de membres indépendants jusqu'au 1^{er} juillet 2011, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF qui indiquent que le Comité des Comptes doit être composé d'au moins $\frac{2}{3}$ de membres indépendants.

A la suite de la nomination du Dr. Roland Busch le 1^{er} juillet 2011, résultant de l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services, le Comité des Comptes était composé d'une moitié de membres indépendants. Cette situation s'expliquait par la récente modification du capital de la Société, le Conseil ayant souhaité que l'administrateur proposé par Siemens conformément aux accords d'acquisition, soit représenté au sein du Comité des Comptes. Le Conseil d'Administration après avoir noté que le renouvellement prochain de plusieurs membres du Conseil pourrait favoriser une recomposition des Comités, a décidé sans attendre de nommer Aminata Niane (administrateur indépendant) membre du Comité des Comptes¹⁶.

Au 31 décembre 2011, le Comité des Comptes était composé de $\frac{3}{5}$ de membres indépendants.

Conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008, le Comité des Comptes comporte au moins un membre ayant une compétence financière ou comptable, de par son expérience professionnelle, dont notamment le Président.

Au cours de l'exercice 2011, le Comité des Comptes a tenu 7 réunions. Le taux de présence des membres aux réunions s'est élevé à 84% en moyenne.

¹⁵ Les administrateurs indépendants sont désignés par une *
¹⁶ Conseil du 22 Décembre 2011.

Le Directeur Financier, le Directeur de l'Audit Interne, le Directeur de la Gestion des Risques, le Directeur Juridique ainsi que les Commissaires aux comptes ont assisté aux réunions du Comité des Comptes. L'ensemble de la documentation présentée au Comité des Comptes a été transmis par le Directeur Financier au Comité des Comptes au minimum trois jours avant la tenue des réunions.

D'autres cadres de la Société ont participé à certaines réunions du Comité des Comptes, notamment à sa demande, tel que le Directeur des Systèmes d'Information du Groupe.

Le Comité des Comptes a examiné les rapports financiers trimestriels du Groupe avant leur transmission au Conseil d'Administration. Il a été régulièrement tenu informé de la stratégie financière du Groupe ainsi que de sa mise en œuvre. Il a été informé des clauses essentielles des contrats majeurs (y compris les aspects relatifs à la gestion des risques de ces contrats). Il a également régulièrement revu l'état d'avancement des principaux contrats existants (sur la base des approbations consenties dans le cadre des procédures de gestion du risque). Le Comité des Comptes a régulièrement examiné les documents comptables et financiers à soumettre au Conseil d'Administration. Il a reçu les rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux conclusions de leurs travaux. Le Comité a également revu les engagements spécifiques, les contrats majeurs ainsi que les risques et les pertes déclarées. Le Comité a enfin été impliqué dans l'élaboration du présent « Rapport du Président » ; ainsi que dans la procédure de renouvellement du mandat d'un des deux Commissaires aux comptes de la Société.

Le Comité des Comptes s'est réuni pour traiter notamment des sujets suivants :

- le reporting financier trimestriel auprès du Conseil d'Administration ;
- les Commissaires aux comptes, leurs rapports sur l'audit et les plans de contrôle interne ;
- l'analyse de la performance du Groupe ;
- 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.

D.3.1.5 Le Comité des Nominations et des Rémunérations

Le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission de préparer et de faciliter les décisions du Conseil d'Administration, dans les domaines de compétences qui sont les siens.

En ce qui concerne les nominations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour champ de compétence générale, entre autres, l'assistance, l'examen et, le cas échéant, la proposition à la Société de candidatures à l'Assemblée Générale des actionnaires pour un poste de membre du Conseil d'Administration ou s'il est sollicité à cet effet, à l'examen d'une fonction de dirigeant, et de formuler sur ces candidatures, un avis et/ou une recommandation auprès du Conseil d'Administration.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations examine les opérations importantes pouvant éventuellement comporter un risque de conflit d'intérêts entre la Société et les membres du Conseil. La qualification d'administrateur indépendant est préparée par le Comité des Nominations et des Rémunérations et revue et débattue chaque année par le Conseil d'Administration avant la publication du Document de Référence.

En ce qui concerne les rémunérations, le Comité des Nominations et des Rémunérations a pour mission de formuler pour la Société et ses filiales des propositions sur la rémunération globale, la rémunération totale, la rémunération fixe et les critères d'application de la rémunération variable du Président Directeur Général.

Le Comité des Nominations et des Rémunérations participe également à l'analyse de la politique d'intéressement du personnel de la Société et de ses filiales. Il a également pour mission de formuler des observations et/ou propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions ; ou d'action de performance de la Société au bénéfice des mandataires sociaux et de tout ou partie du personnel salarié de la Société et de ses filiales.

Les règles relatives à la rémunération des dirigeants sont décrites dans la section « Rémunérations et actionariat des dirigeants » du Document de Référence.

Concernant les membres du Conseil d'Administration, le Comité est chargé de proposer chaque année le montant de l'enveloppe globale des jetons de présence qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires, et les modalités de répartition desdits jetons de présence entre les administrateurs, en tenant compte, notamment, de la présence de ceux-ci aux diverses réunions tant du Conseil que des Comités dont ils font partie, du niveau de responsabilité encourue par les administrateurs et du temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions.

Le Comité fait également des observations et/ou recommandations relatives au régime de retraite et de prévoyance, aux avantages en nature et droits pécuniaires des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

Au cours de l'exercice 2011, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé comme suit¹⁷ :

- *Du 1er janvier au 15 février 2011 :*
 - Nicolas Bazire (Président)*
 - Bertrand Meunier*

- *Du 15 février au 31 décembre 2011 :*
 - Nicolas Bazire (Président)*
 - Bertrand Meunier*
 - Pasquale Pistorio*

Au cours de l'exercice 2011, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé uniquement de membres indépendants, en parfaite conformité avec les recommandations du Codes AFEP-MEDEF qui indiquent que la moitié au moins des membres du Comité des Nominations et des Rémunérations doivent être indépendants.

Au cours de l'exercice 2011, le Comité des Nominations et des Rémunérations a tenu 4 réunions. Le taux de présence des membres aux réunions était de 90,9% en moyenne.

¹⁷ Les administrateurs indépendants sont désignés par une *

Le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni pour traiter notamment des sujets suivants :

- la rémunération du Président Directeur Général et la définition des objectifs de performance ;
- la revue des conditions de performance des stock-options ;
- le plan d'augmentation du capital réservé aux salariés ;
- la revue du plan d'attribution d'actions de performances aux salariés et mandataires sociaux du Groupe ;
- la composition du Conseil et des Comités ;
- la nomination d'un administrateur et le renouvellement des mandats d'administrateurs ;
- les modalités de répartition des jetons de présence ;
- les modalités de suivi du fonctionnement du Conseil d'Administration,
- la détermination des membres indépendants du Conseil.

D.3.1.6 Evaluation des travaux du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration doit évaluer sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en analysant périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement, ainsi que la composition, l'organisation et le fonctionnement de ses Comités. Il doit notamment analyser les modalités de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités afin de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues et mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'Administration et des comités du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration dispose qu'à cette fin, une fois par an, le Conseil d'Administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement et informer les actionnaires chaque année dans le Document de Référence de la réalisation de ces évaluations et des suites données.

Dans ces conditions, et afin d'assurer la conformité de ses pratiques de gouvernance aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil, en 2009 avait déjà décidé de compléter l'évaluation des pratiques de bonne gouvernance de la Société réalisée annuellement, par une évaluation formalisée, sous la direction de son administrateur référent, Pasquale Pistorio. Pour l'exercice 2011, le Conseil, lors de sa séance du 22 décembre, a décidé de reconduire cet exercice, dans les mêmes conditions.

L'évaluation formalisée menée sur les travaux du Conseil et de ses Comités sur l'exercice 2011, a visé à apprécier les enjeux et modes de fonctionnement actuels du Conseil et des comités en intégrant les points de vue des différents acteurs de la gouvernance (modes opératoires du Conseil, travaux du Conseil, relations avec les dirigeants / comité exécutif).

L'étude a été conduite sur la base des trois éléments suivants :

- analyse statistique de la participation des administrateurs aux travaux du Conseil et de ses deux Comités ;
- questionnaire distribué aux administrateurs envisageant tant les questions de fonctionnement du Conseil que son attention aux questions de gouvernance d'entreprise ;
- entretiens individuels, le cas échéant, entre l'administrateur référent et les administrateurs.

Il ressort des analyses de l'administrateur référent, partagées avec l'ensemble des administrateurs les points suivants :

- s'agissant de la gouvernance, les administrateurs ont jugé excellents, tant la conformité des pratiques de la Société aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, que le temps consacré par le Conseil à l'étude des pratiques de gouvernance. Ils ont notamment souligné l'implication des membres dans les travaux du Conseil et de ses Comités – ce fonctionnement étant favorisé par la Société dont la direction accorde une grande attention aux questions de gouvernance ;
- s'agissant du fonctionnement opérationnel – pour ce qui est de la stratégie : les administrateurs ont constaté la forte information et implication du Conseil à l'occasion des projets d'opération de croissance externe. La fréquence et la durée des réunions du Conseil, le temps et la qualité de l'information et des débats consacrés aux résultats financiers, aux dossiers d'acquisition (notamment dans le cadre de l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services), aux grandes orientations en matière d'organisation du Groupe, les relations entre le Conseil et ses Comités, les procès-verbaux des séances, sont en particulier jugés très satisfaisants.

Enfin, quelques idées et points d'améliorations ont été soulevés qui permettraient de renforcer encore l'excellente perception de l'organisation et du fonctionnement actuels du Conseil d'Administration et de ses Comités, tels que l'amélioration de l'information du Conseil sur la situation de la concurrence, notamment en ce qui concerne les performances financières, ou encore l'organisation d'une séance chaque année, dédiée aux différentes activités de l'entreprise en présence de leurs responsables

Au total, cet exercice d'évaluation a permis de confirmer :

- la dynamique de fonctionnement du Conseil permet à celui-ci d'assurer pleinement le rôle qu'il doit accomplir aux termes de la législation applicable ;
- la Société et le Conseil accordent une attention toute particulière aux questions de gouvernance d'entreprise.

D.3.2 Le Contrôle Interne

Le dispositif de contrôle interne tel que défini en section D.3.2.1 et développé au sein d'Atos s'appuie sur le cadre de référence de contrôle interne prescrit par l'AMF (Autorité des Marchés Financiers).

La section "Principes Généraux" du cadre de référence de l'AMF a été utilisée pour décrire de manière structurée les composantes du dispositif de contrôle interne d'Atos (section D.3.2.2). Une attention particulière a été apportée au dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière (section D.3.2.3), en conformité avec le guide d'application de l'AMF.

Les acteurs du contrôle interne sont présentés en section D.3.2.4.

D.3.2.1 Définition et objectifs du Contrôle Interne

Le dispositif de contrôle interne mis en place par la Société vise à garantir :

- la conformité aux lois et réglementations ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

L'un des objectifs des procédures de contrôle interne est de prévenir et de contrôler les risques d'erreur et de fraude, en particulier dans les domaines comptables et financiers. Comme tout système de contrôle interne, ce dispositif ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non une garantie absolue contre ces risques.

D.3.2.2 Composantes du dispositif de Contrôle Interne

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

A - Organisation/ Environnement de contrôle

L'organisation, les compétences, les systèmes et les normes (méthodes, procédures et pratiques) représentent le socle du dispositif de contrôle interne et les fondamentaux du Groupe en la matière. Les principales composantes sont présentées ci-dessous.

Organisation matricielle: La Société repose sur une organisation matricielle qui combine les directions opérationnelles (GBU et SBU, lignes de services) et fonctionnelles (ventes et marchés, fonctions support). Cela constitue une source de contrôle avec une double vision sur toutes les opérations.

Les rôles et responsabilités ont été mis à jour en 2011 suite à l'acquisition de Siemens IT Services (SIS) et l'organisation des principales fonctions communiquée à l'ensemble des employés.

Responsabilités et autorisations : une attention particulière a été portée pour s'assurer que les autorisations sont accordées aux bons niveaux de responsabilité, plus spécifiquement via les initiatives suivantes :

- **Délégation de pouvoirs:** Une procédure formelle définit les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement le Groupe envers ses clients, ses fournisseurs et autres tiers. Ces règles visent à garantir un contrôle efficace et efficient depuis le management des pays jusqu'à la direction générale. La politique de délégation de pouvoirs a été mise à jour en juillet 2011, approuvée par le Conseil d'Administration et mise en œuvre sous la supervision de la Direction Juridique du Groupe.
- **Séparation des tâches:** Des règles actualisées de séparation des tâches ont été mises en œuvre dans l'organisation. Elles sont suivies au travers de 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.

Normes et procédures: Le Groupe a défini et mis en œuvre différentes normes et procédures au cours des dernières années, afin d'établir des pratiques standardisées et des méthodes communes. Les principales ont été revues ou mises à jour dans le contexte de l'acquisition de SIS, pour s'assurer de leur alignement avec les objectifs de l'organisation.

Parmi les pratiques et normes clé :

- **Le Code d’Ethique** : en conformité avec les engagements sociaux de la Société, et notamment l’adhésion en 2010 au Pacte mondial des Nations Unies, le Code d’Ethique a été actualisé et adopté par le Conseil d’Administration lors de sa séance du 12 octobre 2010. Il a été diffusé au sein du Groupe, et accompagné de formations spécifiques afin de rappeler l’importance des prescriptions du Code visant à :
 - respecter toutes les lois, règlements et normes internes,
 - agir honnêtement et équitablement avec les clients, actionnaires et partenaires,
 - participer loyalement au jeu de la concurrence,
 - ne jamais utiliser la corruption sous quelque forme que ce soit,
 - être loyale envers l’entreprise et en particulier, éviter tout conflit d’intérêt,
 - protéger les actifs du Groupe, prévenir et lutter contre la fraude,
 - protéger la confidentialité et les informations internes.

Des sessions de formation assurées par les juristes du Groupe sont déployées pour les équipes de direction afin d’accroître la sensibilité au code d’éthique à travers le groupe.

- **Atos™ Rainbow** : Pour gérer ses processus commerciaux, le Groupe dispose d’un corps de procédures et d’outils de support baptisé Atos™ Rainbow. Rainbow permet une approche formelle et normalisée des propositions commerciales, mettant en parallèle les opportunités commerciales et la gestion des risques pour tous les types d’offre, et permettant également d’orienter et de contrôler en permanence le processus décisionnel. Cet outil permet à la Direction d’Atos de s’impliquer dans le contrôle et le suivi des contrats conclus par le Groupe. Au-delà de certains seuils, les revues sont effectuées directement au niveau de la Direction Générale. Depuis 2010, Rainbow a été déployé progressivement par la Direction Financière dans l’ensemble des filiales du Groupe pour suivre également les phases d’exécution des projets.
- **Des normes et procédures opérationnelles** ont été également mises en place dans tous les départements. Les principales procédures impactant le contrôle interne (en termes d’éthique et d’autorisations) comprennent les « Règles de sécurisation des paiements et de la trésorerie », le « Code de conduite des achats », la « Gouvernance en matière de retraite », le « Comité d’investissement », le « Manuel juridique » ou la procédure de gestion du risque de crédit. Elles sont regroupées au sein du Livre des Procédures Internes.

Gestion des processus : Avec la centralisation des politiques du groupe, Atos a créé en 2011 un département « gestion des processus et organisation » (BPOM) pour la mise en œuvre d’un centre d’excellence des processus (BPCOE) coordonnant les responsables de processus et les représentants des fonctions autour des enjeux de contrôle interne, de qualité ou de sécurité. La communauté BPCOE, supportée par des analystes processus, est en charge de la documentation des processus actuels et cibles, incluant des schémas d’organisation, des indicateurs de performance et des exigences de conformité interne ou externe.

Gestion des Ressources Humaines : La politique de gestion des Ressources Humaines du Groupe s’appuie sur le *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. Une politique globale en matière de primes a complété ce dispositif en définissant les avantages additionnels susceptibles d’être consentis.

Systèmes d’information : Un département processus métier et informatique interne est en place au niveau du Groupe pour gérer les applications et infrastructures informatiques internes communes à l’ensemble du personnel d’Atos dans le monde. II

supporte notamment les fonctions financières (applications de comptabilité et reporting), les ressources humaines (outil de gestion des ressources, annuaire général), la communication (sites web du Groupe et intranet) ou les responsables de projets (gestion des ressources et des projets).

La sécurité et l'accès à ces infrastructures et applications, ainsi que leur fiabilité et performance, sont gérés par ce département et bénéficient de l'expertise et des ressources internes du Groupe.

B - Communication d'informations fiables et pertinentes

Plusieurs processus sont en place pour s'assurer que des informations fiables et pertinentes sont communiquées au sein du Groupe.

La tenue systématique de **revues mensuelles de la performance opérationnelle** par Ligne de Services et par Entité organisées sous la responsabilité du Directeur Financier du Groupe et en présence d'au moins un des deux Directeurs Généraux Adjointes. Ces sessions ont pour objectif la revue des résultats et des prévisions opérationnelles, ainsi que la mise en place et le suivi de plans d'actions.

Un ERP (progiciel de gestion intégré) commun est déployé et utilisé dans les principaux pays du Groupe, facilitant l'échange d'informations opérationnelles. Il permet de générer des rapports et analyses transfrontalières (projets transfrontaliers, profitabilité client...) ainsi que des analyses selon différents axes analytiques : lignes de service, zones géographiques, marchés.

Un programme de déploiement a été initié dès 2011 pour s'assurer d'une migration dans les meilleurs délais des entités SIS récemment acquises vers l'ERP du groupe.

Des lignes de communication d'informations formelles ont été définies, qui suivent les structures opérationnelles et fonctionnelles. Ce reporting formel, basé sur des formats standards, concerne aussi bien les informations financières que non financières. La communication d'informations pertinentes est également assurée dans le Groupe via des processus de remontée spécifiques. Ces processus définissent des critères pour remonter les informations au niveau approprié de management, jusqu'à la Direction Générale. Ceci concerne notamment les risques opérationnels (via le Comité de gestion des risques), la trésorerie (via le Comité de sécurisation des moyens de paiement et de la trésorerie), ou les restructurations financières (Comité de restructuration financière).

Cette remontée d'informations s'accompagne d'instructions « groupe », émises régulièrement, et plus particulièrement pour les sessions de budget et de reporting financier.

Des comités spécialisés ont été formés pour échanger des informations et suivre des sujets transverses spécifiques. Ainsi, des comités relatifs à la Qualité, la Sécurité ou la Conformité ont eu lieu régulièrement avec des représentants de la Direction Générale et des différentes fonctions concernées.

Un site Intranet dédié est accessible à l'ensemble des collaborateurs d'Atos 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.

C - Système de Gestion des Risques

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre dans le Groupe pour recenser et analyser les risques. Bien que les risques soient gérés au quotidien par les managers, certaines initiatives spécifiques ont été menées relatives à la gestion des risques, telles que :

La cartographie des risques, qui a été mise à jour en 2011 (quatre mois après l'acquisition de SIS), a permis d'identifier et évaluer les risques qui pourraient impacter les objectifs du Groupe. La méthodologie retenue comprenait des groupes de travail et des questionnaires adressés aux 200 premiers managers du Groupe, afin de recenser leur vision des principaux risques qui pourraient impacter les objectifs d'Atos, leur importance relative et leur niveau de maîtrise.

Cette évaluation a couvert les risques potentiels liés à l'environnement de l'entreprise (parties tierces, catastrophes naturelles), à la transformation et au développement du Groupe (évolution, culture, positionnement marché), aux opérations (clients, collaborateurs, informatique, processus) et à l'information utilisée pour les prises de décision (financière et opérationnelle).

Les résultats ont été partagés avec la Direction Générale du Groupe, pour s'assurer de la mise en œuvre de mesures appropriées pour gérer les risques, et présentés au Comité des Comptes.

L'analyse des risques (telle que présentée en section « Risques » du Document de Référence 2011) présente la vision du Groupe sur ses principales zones de risques ainsi que la manière dont ces risques sont gérés. Ceci comprend la souscription à plusieurs polices d'assurance pour couvrir les risques assurables, notamment la protection des actifs du Groupe (sites de production et centres de données) et des personnes. Les risques opérationnels sur les projets ont été 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. Les risques relatifs à la sécurité logique et physique sont quant à eux suivis par une Organisation Sécurité coordonnée au niveau Groupe. Des activités de contrôle ont par ailleurs été mises en place (via le Manuel de Contrôle Interne), sur la base des principaux risques identifiés, comme décrit ci-après dans la section « Activités de Contrôle ».

D - Activités de Contrôle

Les principales activités de contrôle sont reprises dans le Manuel de Contrôle Interne. Ce manuel, diffusé à l'ensemble des entités complète les différentes procédures en présentant les principaux objectifs de contrôle requis pour atteindre un niveau de contrôle satisfaisant pour chaque processus.

Pour chaque objectif de contrôle, une ou plusieurs activités de contrôle (comprenant la description des activités de contrôle, des preuves du contrôle, des responsables et une périodicité) ont été identifiées pour formaliser les attentes du Groupe en termes de contrôle.

Le Manuel de Contrôle Interne ne couvre pas seulement les processus financiers, mais également les processus opérationnels (comme la gestion des contrats), les processus support (comme le juridique, les achats, les ressources humaines ou l'informatique) et les processus de gouvernance (comme les fusions et les acquisitions).

Une mise à jour du Manuel de Contrôle Interne a été effectuée et diffusée au sein du Groupe en janvier 2012 à la suite du rapprochement avec la division IT Services de Siemens, afin de prendre en compte certains contrôles additionnels et les améliorations de certains processus. Ce document continuera à évoluer en fonction de l'évolution des processus et des risques émergents.

Une action spécifique a également été menée pour satisfaire au besoin de l'établissement de rapports « **ISAE3402** »¹⁸.

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*).

E - Surveillance

La surveillance du dispositif de contrôle interne inclut 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. Cette surveillance est placée sous la responsabilité des différents niveaux de management, et s'appuie également sur les missions d'Audit Interne.

L'Audit Interne a pour responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne. Il s'est assuré, par ses revues, que les procédures de contrôle interne ont été dûment appliquées et a contribué au suivi des procédures de contrôle interne. L'audit interne a également défini en partenariat avec la Direction du Groupe et les Directions locales, des plans d'action pour garantir l'amélioration permanente des processus de contrôle interne.

¹⁸ ISAE3402 (Normes internationales pour les missions de certification (ISAE) n ° 3402). Norme d'audit internationale pour les rapports sur les contrôles d'un prestataire de service utilisé pour l'émission d'un rapport d'audit externe sur le contrôle interne d'un prestataire à un tiers. Les activités d'Atos ont généralement un impact sur l'environnement de contrôle de ses clients (par le biais des systèmes d'information), ce qui peut nécessiter l'émission de "rapports" ISAE3402 pour les contrôles assurés par Atos.

En 2011, l'Audit Interne a mené 69 missions d'audit pour évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne : 43 dans le domaine des processus fonctionnels (Finance, Ressources Humaines, Achats) et 26 relatives aux processus opérationnels (principalement les activités Worldline). Toutes les missions ont donné lieu à l'émission d'un rapport d'audit spécifiant les plans d'action à mettre en œuvre par la direction du pays concerné. Parmi les missions d'audit réalisées en 2011 :

- Un audit de conformité du processus Rainbow pour s'assurer que les risques inhérents aux projets sont suivis de manière adéquate.
- Un audit sur le processus de gestion des relevés de temps pour sécuriser le suivi de la performance et optimiser la gestion des ressources.
- Quatre pays « ex-SIS » ont été audités par rapport à l'efficacité de leur environnement de contrôle et la fiabilité du reporting financier dans le contexte de l'acquisition et de la revue des bilans d'ouverture. Ces revues financières sur les pays « ex SIS » seront poursuivies en 2012.
- Des audits sur le processus opérationnel de gestion des incidents techniques, dans l'ensemble de ses aspects et notamment la gouvernance de ce processus.
- Des audits opérationnels sur la gestion des accès et des identités ont notamment couvert l'architecture globale, les politiques, les processus et la gouvernance en place.
- Des missions de conseil et support aux opérations (par exemple, la structure de gouvernance de Joint Venture, la gestion de la Conformité).
- Neuf audits d'investigation ont été menés ainsi que deux revues de performance en Inde.
- Un suivi exhaustif des recommandations relatives à des risques « élevés ou moyens » a été réalisé pour s'assurer du suivi de la mise en œuvre des plans d'action.

L'audit interne a également activement accompagné les opérations afin de maintenir les exigences de conformité qui soutiennent le statut « d'institution de paiement » pour Atos Worldline Belgique. A ce titre, une évaluation annuelle de l'environnement de contrôle de la société est prévue dans le plan d'audit.

D.3.2.3 Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière

La gouvernance financière du Groupe s'appuie sur un ensemble de processus financiers globaux qui s'inscrivent dans le dispositif de contrôle interne de la société et sont l'objet d'une attention particulière du fait de leur sensibilité :

- Les processus financiers : le processus budgétaire et la révision périodique de la prévision, la consolidation et le reporting, la gestion de la trésorerie et des financements, la gestion des risques de crédit...
- Les processus des fonctions « expert » : taxes, assurances, retraites et assimilés, achats immobiliers.
- Les processus opérationnels : gestion des offres, exécution des contrats, le business model financier du métier.

Organisation financière locale et globale

Le pilotage de la Direction Financière est effectué à travers de deux principaux comités qui se réunissent sur une base hebdomadaire, sous la conduite du Directeur Financier du Groupe :

- **Le Comité Financier Groupe (CFG)** qui réunit les Directeurs des principales fonctions de la Finance et les Directeurs Financiers des Lignes de Service et des Marchés. Ce comité traite l'ensemble des sujets financiers transverses critiques du Groupe.
- **Le Comité Financier Opérationnel (CFO)** le CFO réunit l'ensemble des Directeurs Financiers des Entités Opérationnelles, le Directeur de la Trésorerie, le Directeur du Contrôle de Gestion, Reporting et de la Consolidation et en fonction de l'ordre du jour d'autres Directeurs du Groupe. Il permet de traiter les sujets opérationnels et commerciaux inhérents à chaque entité.

Ces deux comités permettent d'articuler l'ensemble des décisions de la Direction Générale vers les opérationnels et de remonter des informations vers la Direction Générale. L'objectif final est d'assurer une rapidité optimale dans la transmission et l'exécution des décisions prises par la Direction Générale et d'adapter en permanence le Groupe à l'évolution du marché sur lequel il évolue.

Cette organisation se réplique de manière identique pour les Directions Financières dans les différentes géographies, selon les mêmes principes.

Le rattachement à la fonction centrale du Groupe, comme pour les autres fonctions support, renforce l'intégration de la fonction financière en favorisant une harmonisation totale des processus clés de fonctionnement et en apportant ainsi un soutien approprié aux entités opérationnelles du Groupe.

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. Elle a revu les options comptables les plus significatives ainsi que les faiblesses potentielles de contrôle interne et décidé des actions correctives à mettre en œuvre.

Dans chaque entité, un poste de Coordinateur du Contrôle Interne et des Risques (RICC) a été créé en 2011 afin de renforcer l'attention portée aux sujets de contrôle interne et faciliter son déploiement et son suivi.

Normes et procédures financières du Groupe

La Direction Financière du Groupe a rédigé plusieurs normes et procédures pour accompagner les filiales et contrôler le traitement de l'information financière. 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 procédures financières sont documentées dans le Manuel Financier du Groupe. Celui-ci est d'une part le référentiel pour l'information financière du Groupe et comprend les principes comptables et de reporting du Groupe. Il définit les normes communes de préparation, de présentation et d'évaluation de l'information financière, ainsi que les principes comptables à appliquer par les entités pour préparer leurs budgets, budgets révisés et arrêtés comptables dans le cadre de la consolidation du Groupe. Les normes de reporting du Groupe et les directives internes

relatives à l'application des normes IFRS et, en particulier, les règles comptables adaptées aux métiers du Groupe, ont été régulièrement revues. D'autre part, le Manuel Financier du Groupe détaille les 30 processus globaux de contrôle sous la responsabilité de la Direction Financière : 17 processus financiers, 6 processus experts et 7 processus opérationnels.

Un centre de compétence piloté par une fonction experte au niveau du Groupe est en charge de la correcte application des normes comptables groupe et de leur conformité aux réglementations internationales, de la mise en place du contrôle interne financier, de la standardisation des processus et également du transfert de compétences aux centres de services partagés pour toutes les activités transactionnelles des entités du Groupe situées dans les grands pays européens.

Des sessions de formation et d'information sont 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.

Instructions et calendriers : La remontée des budgets des entités, des budgets révisés et de l'information financière périodique et annuelle est réalisée sous un format standard et dans les délais fixés par des instructions et procédures spécifiques. La Direction Financière du Groupe a coordonné en liaison avec les Commissaires aux comptes les processus de clôture annuelle et semestrielle.

Systemes d'information

Les systèmes d'information ont joué un rôle clé dans le dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière, fournissant à la fois des contrôles préventifs automatisés, mais aussi des capacités de surveillance et d'analyse.

La production d'informations comptables et financières se fait à l'aide d'un **progiciel de gestion intégré** partagé par les principaux pays.

Un système de reporting et de consolidation unifié est utilisé 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 sont directement contrôlées par la Direction Financière du Groupe. Les engagements hors bilan sont communiqués avec les autres informations financières et revus par la Direction Financière du Groupe.

Surveillance et Contrôle

Au delà des processus financiers mis en œuvre, les processus de surveillance et de contrôle visent à s'assurer que l'information comptable et financière est conforme aux normes et instructions définies.

Le dossier de clôture (inclus dans le manuel de contrôle interne) a été mis à jour en 2011 et est déployé au niveau local. Chaque filiale doit renseigner trimestriellement un dossier de clôture standardisé, formalisant les contrôles importants réalisés sur le cycle financier, et justifiant les positions comptables. Des modèles réalisés au niveau Groupe permettent d'explicitier le niveau de contrôle attendu pour les principaux éléments. Le dossier de clôture est appliqué à toutes les filiales de l'ancien Atos Origin et est en cours de déploiement dans les filiales issues de l'acquisition de SIS.

Les revues fonctionnelles sont menées par les fonctions financières support du Groupe sur les sujets principaux liés au reporting financier, comme les impôts, les engagements de retraites, les litiges, les éléments hors bilan ou la performance opérationnelle.

Suivi opérationnel et financier : le contrôle de gestion du Groupe a assisté les Opérations et la Direction Générale dans leur processus décisionnel et a travaillé de façon rapprochée avec la Direction des pays dans les domaines suivants: analyse opérationnelle et suivi financier, amélioration du contrôle et de la prévisibilité des résultats, de la qualité et de la fiabilité de l'information communiquée au Groupe.

Lettres d'affirmation : lors de l'établissement des comptes annuels et semestriels, les Présidents et Directeurs Financiers de chacune des filiales doivent principalement confirmer par écrit:

- qu'ils ont respecté les principes comptables du Groupe ;
- qu'ils n'ont pas connaissance de cas de fraude potentielle ou avérée pouvant avoir un impact sur les états financiers ;
- que les montants estimés résultant des hypothèses prises par le management permettent à la Société d'exécuter les actions correspondantes et
- qu'ils attestent qu'à leur connaissance, il n'y a aucune déficience majeure dans les systèmes de contrôle mis en place dans leurs filiales respectives.

Le département d'audit interne : la revue des procédures de contrôle interne liées au traitement de l'information financière a constitué une des composantes des travaux de l'Audit Interne du Groupe. Celui-ci a collaboré avec la Direction Financière du Groupe pour identifier les risques les plus significatifs, et adapter en conséquence son plan d'audit le plus efficacement possible.

D.3.2.4 Les acteurs du contrôle interne

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

Le Conseil d'Administration assisté du Comité des Comptes

Le Conseil d'Administration établit des règles de gouvernance spécifiant le rôle du Conseil assisté par ses Comités. Ces Comités éclairent le Conseil sur la qualité du dispositif de Contrôle Interne. Le Comité des Comptes en particulier, est informé de la teneur et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne appliquées pour garantir la fiabilité et l'exactitude de l'information financière et se tient informé du correct déploiement du système de contrôle interne.

La Direction Générale et le Comité Exécutif

La Direction Générale est responsable de la gestion de l'ensemble des activités du Groupe et traite spécifiquement des aspects stratégiques et de développement du Groupe. En vertu de ses attributions, la Direction Générale définit le cadre général du système de contrôle interne.

Le Comité Exécutif est constitué pour piloter la performance opérationnelle du Groupe. Il a pour principales fonctions de fixer les priorités en termes d'activité, d'assurer le suivi mensuel des performances opérationnelles et d'élaborer toutes mesures correctrices nécessaires. Les dirigeants sont, à différents niveaux, responsables de la mise en œuvre et du suivi du système de contrôle interne dans leurs domaines respectifs de responsabilité.

Le Comité 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.

Le Contrôle Interne & la Gestion des Risques

Le rôle du Contrôle Interne est d'assurer la coordination du système de contrôle 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. Il réalise la cartographie des risques majeurs du Groupe.

Des relais de contrôle interne dans chaque Fonction Globale / Ligne de Services / GBU supportent le déploiement des différentes initiatives.

L'Audit Interne

L'organisation de l'Audit Interne est centralisée de manière à fonctionner de façon globale sur la base d'un plan d'audit et suivant une méthodologie cohérente. Le fonctionnement de l'Audit Interne est défini dans la Charte d'Audit Interne du Groupe, qui a été validée par la Direction Générale. Le Comité des Comptes a reçu régulièrement des rapports sur l'exécution du plan d'audit, les objectifs des missions et les résultats et recommandations qui en découlent. L'Audit Interne du Groupe est en contact avec les Commissaires aux comptes pour s'assurer de la bonne coordination entre contrôle interne et contrôle externe.

D.3.2.5 Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre

En 2012, les programmes d'amélioration des performances opérationnelle, commerciale et sociale poursuivront leurs effets pour améliorer et rationaliser les processus, avec des conséquences bénéfiques pour le système de contrôle interne.

Les initiatives identifiées par la cartographie des risques seront contrôlées et suivies afin de s'assurer qu'une attention adéquate est donnée à ces sujets.

Le Service de l'Audit Interne du Groupe poursuivra son programme de revue interne entamé en 2011, ainsi que le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations. 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 plus particulièrement les géographies récemment intégrées et les contrôles sur les opérations.

Conclusion

Sur la base des éléments qui précèdent, nous n'avons pas d'autre observation à formuler s'agissant du contrôle interne et des procédures mises en place par le Groupe.

L'ensemble des éléments exposés ci-dessus concourt à garantir le meilleur niveau de contrôle interne, même s'ils ne peuvent donner une garantie absolue que les objectifs du Groupe en ce domaine seront atteints et que tous les risques auront été totalement éliminés.

Thierry Breton

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général