



# NOTRE ENGAGEMENT : L'EXCELLENCE

## RAPPORT ANNUEL 2008

Le présent document a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 9 avril 2009 conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF.

Une fois déposé, il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF.

## SOMMAIRE

1	PROFIL.....	3
2	MESSAGE DU PRESIDENT .....	5
3	ATOS ORIGIN EN 2008.....	8
4	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE .....	15
5	INFORMATIONS BOURSIERES .....	17
6	FORMATION DU GROUPE.....	20
7	LE MARCHE DES SERVICES INFORMATIQUES .....	21
8	ORGANISATION, PROGRAMME TOP ET OBJECTIFS 2009 .....	28
9	CONSEIL .....	33
10	INTEGRATION DE SYSTEMES.....	37
11	INFOGERANCE .....	41
12	OFFRES SPECIFIQUES ET INNOVATION .....	49
13	L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE AU COEUR DE NOTRE MISSION .....	55
14	RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE.....	62
15	RESSOURCES HUMAINES.....	66
16	RAPPORT D'ACTIVITE .....	72
17	REVUE FINANCIERE.....	86
18	RESULTATS FINANCIERS .....	93
19	ANALYSE DES RISQUES .....	179
20	GOVERNANCE D'ENTREPRISE.....	185
21	RESOLUTIONS.....	212
22	INFORMATION JURIDIQUE.....	214
23	EVOLUTION DU CAPITAL ET PERFORMANCE BOURSIÈRE .....	225
24	RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES .....	238
25	GLOSSAIRE – DEFINITIONS .....	243
26	RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES.....	249
27	TABLE DE CONCORDANCE AMF.....	251
28	TABLE DES MATIERES DETAILLEE .....	253
29	CONTACTS.....	256
30	IMPLANTATIONS .....	257

## 1 PROFIL

Principalement basé en Europe, Atos Origin est l'une des sociétés de services informatiques majeures, avec un chiffre d'affaires de 5,5 milliards d'euros et un effectif total de près de 51 000 personnes.

Le Groupe s'est développé rapidement à la suite de plusieurs acquisitions passant du statut de société française spécialisée en infogérance à celui d'acteur majeur dans le métier des services informatiques. Présent à l'échelle internationale, Atos Origin propose une gamme complète de services de Conseil, d'Intégration de Systèmes et d'Infogérance via des plates-formes locales, *nearshore* et *offshore*.

Faisant partie des principaux acteurs du secteur des services informatiques en Europe, Atos Origin occupe la première place aux Pays-Bas et la seconde place en France. Avec une taille critique atteinte sur le marché européen, Atos Origin est l'un des tous premiers acteurs internationaux sur cette zone. Chaque année, le Groupe démontre sa forte dynamique commerciale en remportant d'importants contrats face aux plus grands acteurs internationaux des services informatiques. En dehors de l'Europe, Atos Origin se développe dans les pays à forte croissance tels que l'Inde ou la Chine.

Atos Origin propose un service complet et de bout en bout, intégrant le conseil, le développement et l'exploitation. Le Groupe fournit ainsi des prestations de Conseil, d'Intégration de Systèmes et d'Infogérance en totale synergie.

La vision du Groupe Atos Origin est d'être un leader dans les services informatiques avec comme priorité de contribuer à la performance métier de ses clients, en leur offrant des solutions innovantes créatrices de valeur ajoutée dans le cadre d'une approche fondée sur la conception, l'intégration et l'exploitation sur le long terme. Le Groupe poursuit ainsi sa stratégie d'investissement en capacité d'innovation afin de répondre de façon proactive aux besoins de ses clients.

Dans le prolongement de cette vision, le Groupe a développé une expertise spécifique dans des domaines précis comme les Paiements électroniques, les *e-services* ou la Gestion de la Relation Client, où Atos Origin se différencie fortement de ses concurrents grâce à une industrialisation très poussée de ses solutions lui permettant d'offrir des services transactionnels à forte valeur ajoutée à ses clients.

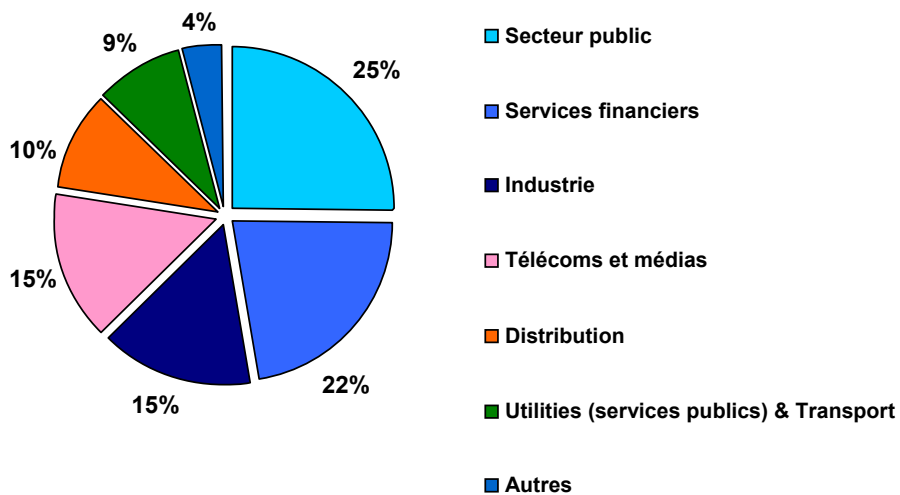
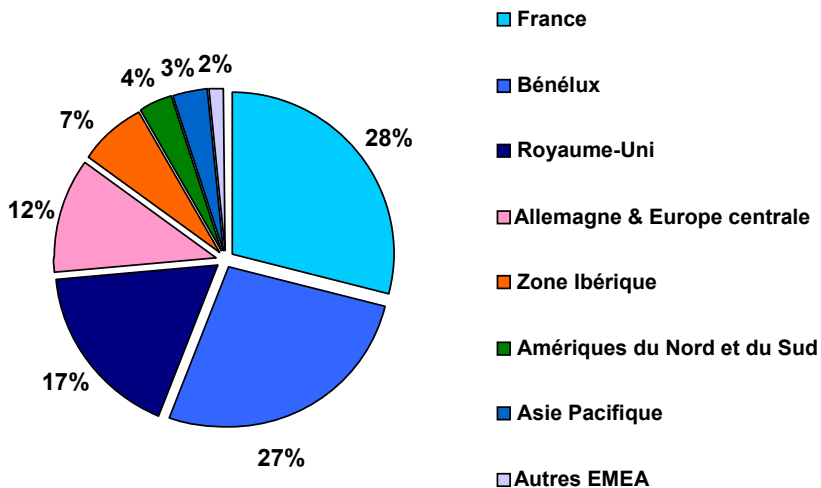
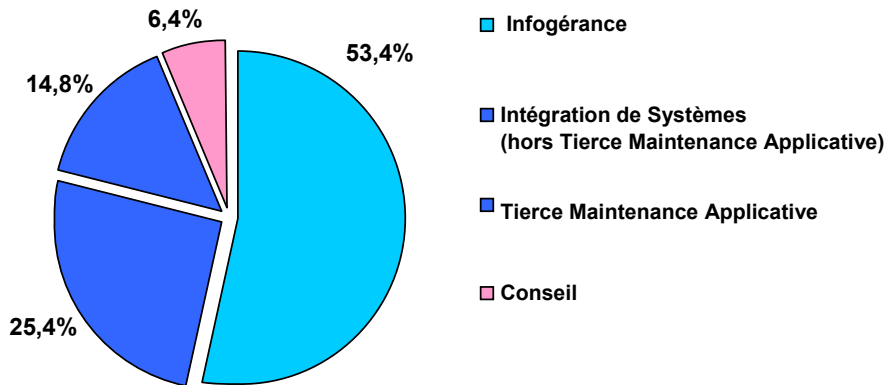
Principalement basé en Europe, le Groupe réalise 68% de son chiffre d'affaires total dans les activités récurrentes telles que la Tierce Maintenance Applicative et l'Infogérance.

En 2008, la croissance organique du chiffre d'affaires d'Atos Origin a été de +5,6%, au-dessus de la moyenne du secteur. Durant cette année, le Groupe a maintenu un bon niveau de signatures avec un excellent taux de renouvellement de ses contrats majeurs démontrant ainsi la confiance que témoignent ses clients à Atos Origin. De plus, le Groupe a été capable de générer un bon niveau de fertilisation en déployant ses offres clés avec des clients majeurs tels que Gaz de France, EDF, Total en France, ou au Royaume-Uni avec le Ministère de la Justice.

A la suite de sa nomination en tant que Président du Directoire d'Atos Origin en novembre 2008, M.Thierry Breton a mis en place un important programme d'amélioration de la performance appelé TOP (Total Operational Performance) ainsi qu'une nouvelle organisation afin de développer l'excellence opérationnelle du Groupe, d'opérer de façon plus globale et plus intégrée et d'atteindre le niveau de rentabilité des meilleurs acteurs du secteur des services informatiques.

Pour faciliter l'atteinte de ces objectifs, les actionnaires ont voté lors de l'Assemblée Générale Mixte du 10 février 2009 en faveur de la transformation du mode de gouvernance de la Société avec la mise en place d'un Conseil d'Administration dont M. Thierry Breton a été élu Président.

# STRUCTURE DU CHIFFRE D'AFFAIRES



## 2 MESSAGE DU PRESIDENT

Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires,

Je suis heureux de m'adresser à vous en tant que nouveau Président-Directeur Général de votre société, une entreprise leader de hautes technologies, forte de 51 000 personnes à travers le monde dont plus de 42 000 ingénieurs.

### **Une croissance solide grâce à nos activités récurrentes**

En 2008, et malgré le contexte de crise qui s'est accélérée au cours de l'année, Atos Origin a su montrer une bonne dynamique commerciale, avec +5,6% de croissance organique de son chiffre d'affaires, soutenu par un fort niveau de ses activités récurrentes. Signe de la confiance que nous témoignent nos clients, nous avons remporté de nombreuses signatures comme, à titre d'exemple, les Passeports Biométriques pour le Ministère de l'Intérieur, les Compteurs Intelligents avec EDRF ou Michelin en France, le renouvellement du contrat E-Plus en Allemagne, KPN et NXP aux Pays-Bas et dans le secteur public au Royaume-Uni.

2008 aura aussi été l'année des Jeux Olympiques de Pékin, où nos équipes, après près de cinq années de préparation, ont encore une fois démontré leur exceptionnel savoir-faire sur un des événements planétaires les plus médiatisés. Le Groupe Atos Origin a démontré une fois de plus son savoir-faire spécifique dans la prise en charge de tous les enjeux informatiques des très grands événements. Atos Origin a mobilisé une équipe de 4 000 personnes pendant toute la durée des Jeux qui a produit une performance sans-faute, en battant de nombreux records technologiques et en veillant chaque seconde à la sécurité des épreuves. Je tiens à remercier en votre nom l'ensemble de nos collaborateurs qui tout au long de l'année font preuve de leur compétence et de leur dévouement pour fournir à tous nos clients un service de qualité.

### **Une performance opérationnelle clairement insuffisante en 2008**

Cependant, avec une marge opérationnelle de 4,8%, notre performance est restée en-deçà de celle de nos principaux concurrents. C'est clairement une situation à laquelle le Conseil de Surveillance m'a demandé de remédier lorsqu'il m'a proposé de prendre la Direction du Groupe pour en accélérer la transformation.

Dans mon diagnostic des premières semaines, j'ai pu confirmer certaines des forces de l'entreprise : des relations clients bâties sur la confiance et la durée, une base d'activité solide grâce à des contrats récurrents, une forte présence européenne dans les principaux marchés, des savoir-faire distinctifs – notamment au sein d'Atos Worldline, notre filiale dans les paiements électroniques, les *e-services* et la gestion de la relation client - et un dévouement et une mobilisation de l'ensemble des équipes d'Atos Origin.

L'entreprise est positionnée au cœur d'un secteur structurellement porteur et présente un important potentiel de progression interne lié aux points suivants : un fonctionnement beaucoup trop cloisonné entre les différentes unités qui résulte du manque d'intégration des entités acquises dans le passé, une mutualisation trop faible des ressources et des compétences, une capacité de Production Globale et d'*Offshore* encore trop réduite, des capacités d'innovation actives mais trop dispersées au sein du Groupe. La réorganisation et la pleine intégration de l'entreprise devront permettre de libérer une forte marge d'amélioration.

### **Une mise en action rapide et affirmée**

Dès ma prise de fonction le 17 novembre 2008, je me suis fortement impliqué dans le processus budgétaire. J'ai souhaité que la préparation de l'année 2009 soit marquée par un réalisme par rapport aux conditions de marché et une forte volonté d'action sur l'adaptation de notre base de coûts et nos manières d'opérer.

Dans ce cadre, et pour donner à l'entreprise toutes les chances de réussir, j'ai mis en œuvre avec l'accord du Conseil de Surveillance trois chantiers essentiels à la transformation rapide du Groupe :

- L'évolution de la gouvernance du Groupe,
- L'adaptation de l'organisation opérationnelle,
- Le lancement du Programme TOP.

## **Une gouvernance adaptée à la situation de crise**

L'Assemblée Générale des actionnaires qui s'est tenue le 10 février 2009 a approuvé la transformation de la gouvernance du Groupe d'un mode Conseil de Surveillance et Directoire vers un système plus direct avec un Conseil d'Administration et un Président-Directeur Général. S'appuyant sur le nouveau Conseil d'Administration, très largement élu par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée Générale du 10 février 2009, cette évolution donne au Groupe la réactivité nécessaire pour faire face à un environnement économique fortement dégradé et pour mettre en œuvre les actions de transformation.

## **Une organisation adaptée pour relever les défis du Groupe**

Pour faire d'Atos Origin un Groupe intégré, j'ai décidé d'adapter l'organisation opérationnelle du Groupe. Celle-ci est effective depuis le 18 février 2009 et répond à quatre objectifs clairs :

- Mettre en place un pilotage renforcé des Marchés et des ventes Clients au niveau du Groupe,
- Industrialiser nos forces de production tant globales que locales,
- Accroître notre potentiel d'innovation,
- Adopter un mode de fonctionnement interne pleinement intégré.

L'autorité des divisions transversales a été fortement renforcée afin d'assurer l'alignement des pratiques opérationnelles et, simultanément la redéfinition de certains processus et outils de pilotage internes en cours. La mise en place de cette nouvelle organisation s'est accompagnée de la nomination de deux Directeurs Généraux Adjointes, Charles Dehelly en charge des Opérations et Gilles Grapinet en charge des Fonctions Globales.

## **Le Programme TOP (Total Operational Performance) pour radicalement améliorer notre performance opérationnelle**

Une des clés de voûte de notre amélioration opérationnelle est le Programme TOP (Total Operational Performance) que j'ai lancé dès décembre 2008. Bâti pour générer les économies récurrentes indispensables pour pérenniser la compétitivité d'Atos Origin, ce programme s'articule sur une réforme en profondeur du Groupe et une forte vitesse d'exécution pour atteindre ses principaux objectifs : faire face au difficile environnement économique et combler l'écart en termes de marge opérationnelle par rapport aux meilleurs acteurs du secteur.

Reposant sur plus de vingt projets transversaux structurés et plus de deux-cents collaborateurs directement impliqués, le Programme TOP est bâti autour de 4 axes majeurs de transformation :

- Exploiter le bénéfice d'un Groupe global et intégré,
- Comblent dans des domaines ciblés les écarts de performance opérationnelle avec les meilleurs du secteur,
- Développer le "*lean management*",
- Déployer des projets de développement durable, en particulier dans le domaine des ressources humaines et de la protection de l'environnement.

## **Efficacité et réactivité face à la crise**

La crise économique et financière est anticipée par notre Groupe comme devant être longue et difficile, particulièrement en 2009. A court terme, pour traverser cette crise, nous devons veiller à être particulièrement efficaces au service de nos clients, mais aussi extrêmement réactifs. C'est à cet effet que j'ai mis en place un rythme semestriel pour le fonctionnement du Groupe incluant au premier chef les objectifs des managers et leur rémunération variable à objectifs semestriels atteints.

## **Atos Origin bien positionné pour profiter des évolutions du marché**

Mais il nous faut aussi regarder au-delà de la crise et se positionner dès à présent par rapport aux grandes évolutions structurantes de notre métier de fournisseurs de services informatiques. La technologie va pousser de plus en plus vers une mutualisation massive des infrastructures de traitement, vers la virtualisation de services métier et de la gestion applicative. Atos Origin ambitionne d'être au cœur de ces évolutions et, à cette fin, a décidé de renforcer sa capacité d'innovation. Simultanément, dans un monde où les technologies se diffusent massivement auprès du grand public, et où les communautés interconnectées se multiplient de manière exponentielle, Atos Origin se doit

de continuer à développer ses forces notamment autour des *e-services* et de la gestion de la relation client. Avec un métier d'infogérance fortement industriel, des équipes de conseil disposant de l'expertise du métier de nos clients, de réelles réserves en termes de capacités d'innovation pour concevoir de nouveaux services, et des compétences d'intégration à forte expertise technologique, Atos Origin pourra s'appuyer sur la force d'un Groupe global et diversifié pour profiter de l'ensemble de ces opportunités.

L'année 2009 doit être celle de la transformation d'Atos Origin en une entreprise intégrée, où la mutualisation de nos compétences globales s'exprime avec une plus grande efficacité au bénéfice de nos clients. Ceci permettra, grâce à la passion de tous nos collaborateurs, à leurs savoir-faire, leur expertise et leur capacité d'innovation, de développer notre stratégie de création de valeur.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre ambition d'augmentation de notre marge opérationnelle en 2009.

Avec une nouvelle gouvernance, une organisation opérationnelle rénovée et un Programme TOP pleinement déployé, le Groupe s'est mis en situation de faire face aux enjeux liés à son environnement économique tout en renforçant, à moyen terme, sa capacité de développement.

**Thierry Breton**  
**Président-Directeur Général**

### 3 ATOS ORIGIN EN 2008

#### 3.1 PERFORMANCE FINANCIÈRE

En millions d'euro	Exercice 2008	Exercice 2007	% de variation
<b>Chiffre d'affaires nouveau périmètre (*)</b>	<b>5 479</b>	<b>5 188</b>	<b>+5,6%</b>
<i>Effet des variations de périmètre</i>	144	512	
<i>Effet de la variation des taux de change</i>		156	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 623</b>	<b>5 855</b>	<b>-4,0%</b>
<b>Marge opérationnelle nouveau périmètre (*)</b>	<b>260,5</b>	<b>235,2</b>	<b>+10,7%</b>
<i>% du chiffre d'affaires</i>	4,8%	4,5%	
<i>Effet des variations de périmètre</i>	6	27	
<i>Effet de la variation des taux de change</i>		9	
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>266,4</b>	<b>271,5</b>	<b>-1,9%</b>
<i>% du chiffre d'affaires</i>	4,7%	4,6%	
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>22,6</b>	<b>48,2</b>	<b>-53,1%</b>
<i>% du chiffre d'affaires</i>	0,4%	0,8%	
<b>Résultat net normalisé - part du Groupe (c)</b>	<b>180,6</b>	<b>139,9</b>	<b>+29,1%</b>
<i>% du chiffre d'affaires</i>	3,2%	2,4%	
<b>Résultat net par action (RNPA)</b>			
RNPA (a)	0,32	0,70	-54%
RNPA dilué (b)	0,32	0,70	-54%
RNPA normalisé (a) (c)	2,59	2,03	+28%
RNPA normalisé dilué (b) (c)	2,59	2,02	+28%

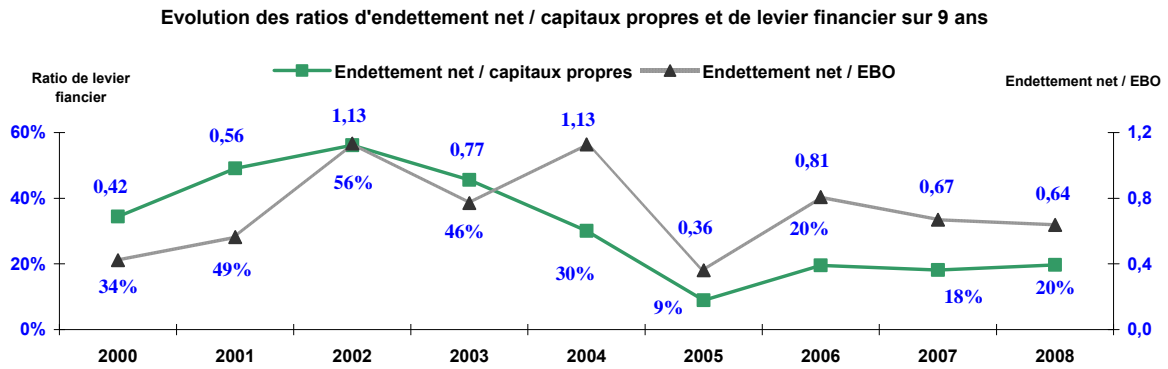
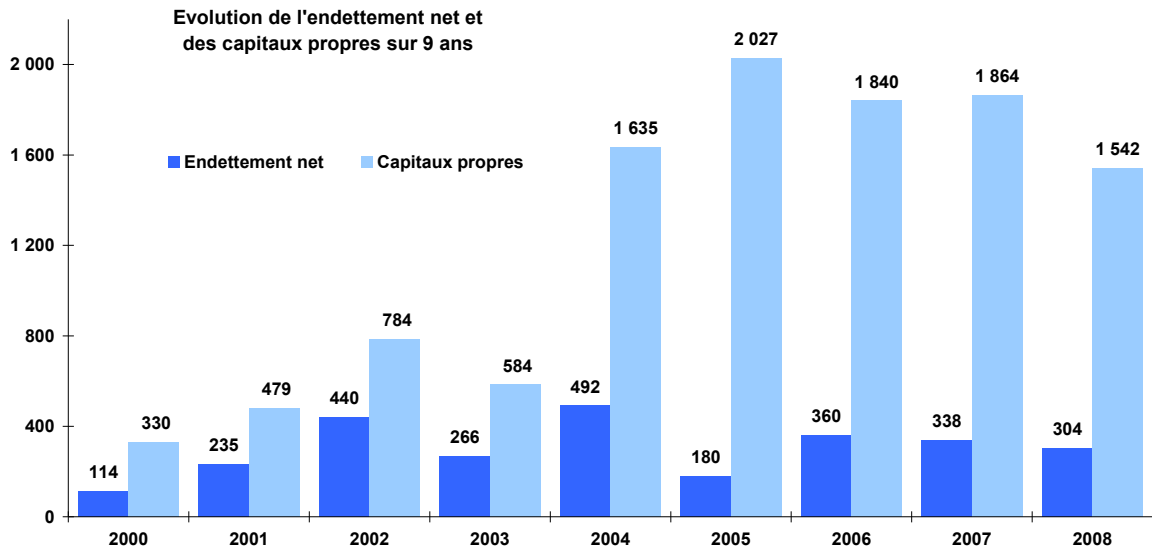
(\*) At taux de change et périmètre constants (excluant l'Italie et AEMS Bourse et aux taux de change 2008)

(a) En euros, basé sur le nombre moyen pondéré d'actions

(b) En euros, basé sur le nombre moyen dilué pondéré d'actions.

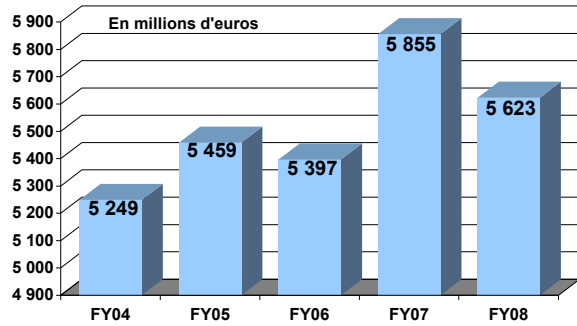
(c) Basé sur le résultat net - part du Groupe avant éléments inhabituels et non fréquents (nets d'impôt)



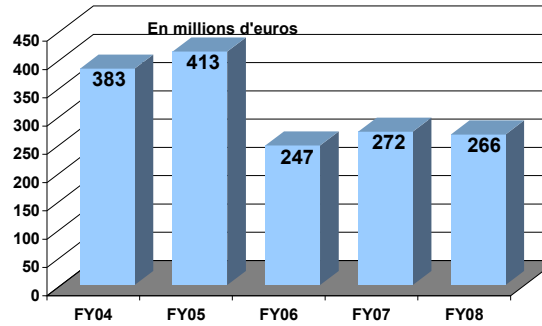


Ratio de levier financier = Endettement net / Capitaux Propres du Groupe  
 EBO= Excédent Brut Opérationnel

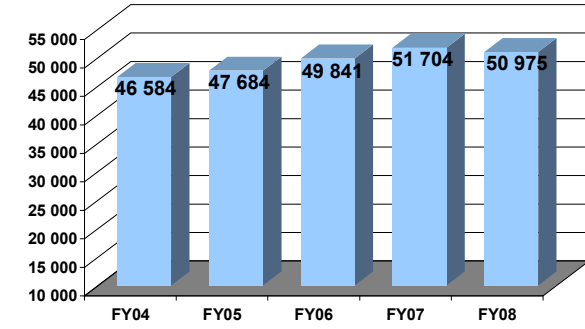
Evolution du CA sur 5 ans



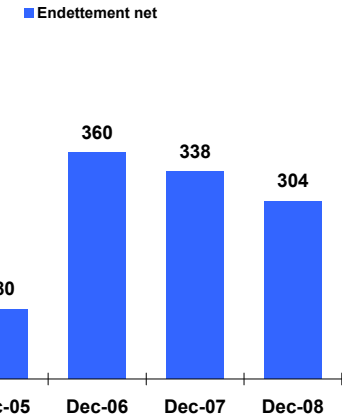
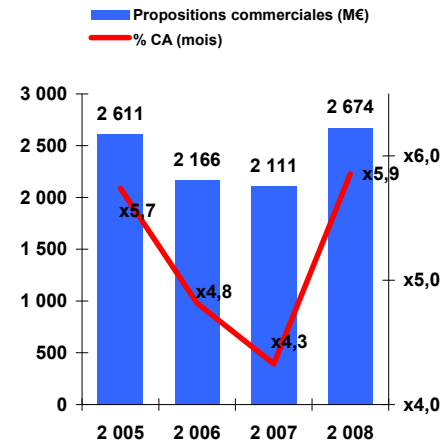
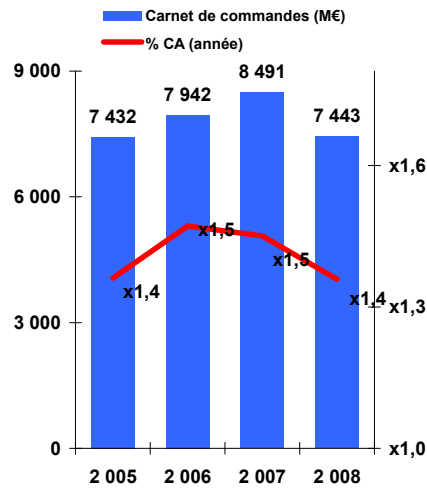
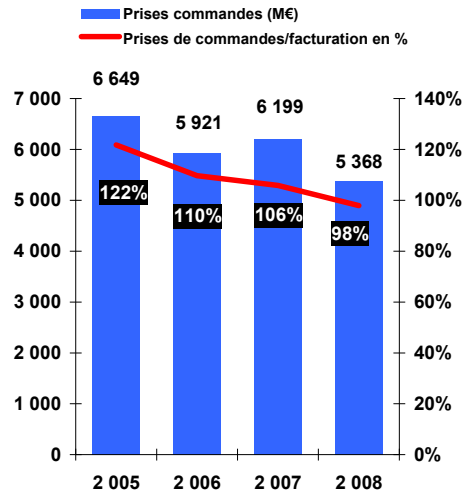
Evolution de la marge opérationnelle sur 5 ans



Evolution des effectifs sur 5 ans



Tous les exercices reportés sont en normes comptables IFRS.  
La marge opérationnelle 2004 et 2005 ne comprend pas le coût des rémunérations en actions



## 3.2 FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2008

### DECEMBRE

- **English Heritage** : renouvellement de contrat d'infogérance couvrant la maintenance informatique des 120 sites et bureaux du client au Royaume-Uni.
- **GasTerra** : extension de contrat d'une durée de trois ans pour la gestion de l'infrastructure informatique et la virtualisation du parc bureautique.
- **La Poste** : étude sur l'utilisation de la technologie RFID au sein du service Courrier Industriel.
- **Groupe E-Plus** : extension de contrat d'infogérance informatique. Des services informatiques adaptés pour une meilleure efficacité opérationnelle.

### NOVEMBRE

- **Thierry Breton** nommé Président du Directoire d'Atos Origin.
- Conclusions **du premier essai grandeur nature de calcul en temps réel de l'émission individuelle de carbone** : les résultats de ce projet significatif démontrent que les émissions de gaz carbonique peuvent être traitées comme l'argent.
- **L'institut Géographique National** choisit Atos Origin pour la mise en œuvre du premier site Internet dédié à l'enseignement géographique. Une approche pédagogique innovante de la géographie.
- **Atos Origin devient partenaire informatique mondial de VMware** afin de répondre à la demande croissante en services de virtualisation évolutifs.
- **Sésames 2008 : Atos Origin récompensé pour sa solution innovante sur automates bancaires « Fast booking on ATM »**. Réservation et achat de billets sur automates bancaires 24/7.

### OCTOBRE

- **Redcats Group** renouvelle sa confiance à Atos Origin pour l'exploitation de son système d'information en Europe. Un outil industriel au service de la vente à distance multi-canal
- Atos Origin, **partenaire d'infogérance d'infrastructure de la ville de Fort Wayne and Allen**, dans le comté de l'Indiana (Etas-Unis).
- **Atos Worldline** : Lauréat des **Trophées de l'innovation 2008** pour sa solution de dématérialisation de la carte d'embarquement sur téléphone mobile développée pour Air France KLM.
- **Le Ministère néerlandais pour l'Enseignement, la Culture et la Science** : signature d'un contrat d'infogérance d'une durée de cinq ans et d'une valeur de près de 50 millions d'euros.

### SEPTEMBRE

- **Entreprise Content Management : Portail collaboratif du CNES** : un an après sa mise en ligne, le succès est au rendez-vous pour Atos Origin, et le CNES envisage déjà de nouvelles perspectives.

- **Innovation et recherche dans le domaine de la traçabilité alimentaire** : Atos Origin participe au programme TRACEBACK, un projet de recherche européen pour l'amélioration de la traçabilité alimentaire.
- **Atos Origin accompagne Monoprix** dans son passage à l'e-Commerce, pour la mise en œuvre et le lancement de son site e-commerce [www.monoprix.com](http://www.monoprix.com).
- **Atos Origin accompagne la Haute Autorité de Santé** dans l'optimisation de la certification des établissements de santé.

## AOÛT

- Confirmation d'un partenariat de quinze années entre **EADS** et Atos Origin qui signent un contrat cadre à l'échelle mondiale sur les activités de logiciel embarqués et d'engineering.
- Atos Origin **bat des records informatiques durant les Jeux Olympiques de Pékin 2008**. Les Jeux les plus médiatisés de l'histoire des Jeux Olympiques.
- **Finalisation de l'accord sur la joint-venture Atos Euronext Market Solutions** : Acquisition par Atos Origin des Activités Compensation, Règlement-Livraison et Back Office d'AEMS après l'acquisition par le NYSE Euronext de la participation de 50% détenue par Atos Origin dans AtosEuronext Market Solutions.
- **Britvic** : Partenariat stratégique de co-sourcing pour le développement et la maintenance de ses applications.

## JUILLET

- **Neckermann** et Atos Origin signent un contrat significatif d'externalisation. La nouvelle structure informatique accompagne la stratégie d'expansion de l'un des premiers Groupes allemands de distribution.
- **Michelin** choisit le consortium Accenture & Atos Origin comme partenaire stratégique global dans les domaines de la R&D, du Manufacturing et de la Business Intelligence.
- **Heathrow Express** lance le billet de transport sur téléphone mobile avec la première mise en œuvre de la solution d'Atos Origin AVANTIXMetro : acheter ses billets de train devient donc plus facile et plus pratique.
- **NXP** : contrat d'infogérance de cinq ans. Selon les termes de l'accord, Atos Origin assure au niveau mondial des services de gestion de centres de données.

## JUIN

- Atos Origin gagne le contrat du Système d'Information des futurs **compteurs intelligents d'ERDF**. Un partenariat stratégique sur potentiellement plusieurs décennies.
- Atos Origin et Sagem Sécurité remportent le marché des **Passeports Biométriques** : Une solution technologique innovante au service du citoyen et de la modernisation de l'Etat.
- Atos Origin ouvre **un centre de compétences dédié à l'énergie et aux services publics à Pékin**.
- **La RSA** lance le premier essai grandeur nature de calcul en temps réel de la consommation individuelle de dioxyde de carbone. Le projet-pilote développé par Atos Origin montre la possibilité de mesurer l'empreinte carbone individuelle en utilisant une technologie existante.

## MAI

- **ING et Atos Origin** signent une alliance européenne dans les services de paiements SEPA. Lancement d'une offre commune de services complets de traitement des paiements back office pour les banques et les institutions en Europe.
- Les activités d'Atos Origin dédiées à la Gestion du Parc Applicatif corporate de **Renault** reçoivent la certification CMMI3.
- Atos Origin et **le CHU de Grenoble** équipent 65 établissements hospitaliers avec Cristal-Net, solution innovante « Open Source » de production de soins.
- Atos Origin coordonne l'un des plus importants projets de recherche et d'innovation de l'Union européenne dans le domaine de la gestion des risques : **ORCHESTRA**.

## AVRIL

- Pour la 4ème année consécutive, **Atos Origin reçoit le trophée SAP Partner Excellence** pour la satisfaction client et la qualité du service.
- **Atos Consulting partenaire de MMA** dans la fusion de ses activités avec Azur. Etude et mise en œuvre opérationnelle du rapprochement des activités d'Azur et de MMA au sein de Covéa.
- **NXP** choisit l'offre SaaS – basée sur l'offre B2B d'Atos Origin et Axway : contrat de plusieurs années portant sur la gestion de ses transactions B2B (avec ses fournisseurs et ses clients) dans le monde.

## MARS

- **Carte de santé électronique en Allemagne** : contrat de cinq ans signé avec Gematik.
- **France Loisirs** confie à Atos Origin la mise en œuvre de son nouveau service de commande automatisé en reconnaissance vocale : développement, hébergement et exploitation de son nouveau service de commande automatisé par téléphone.
- **KPN** : nouveau contrat de trois ans avec KPN. Atos Origin devient l'intégrateur système en charge de l'intégration et de la mise en œuvre des applications d'entreprises de l'opérateur de télécoms néerlandais.
- **British Petroleum** étend son contrat avec Atos Origin pour les services de traitement des transactions, incluant les cartes de crédit, cartes de débit, cartes de fidélité, cartes à points et cartes carburant.

## FEVRIER

- **Pékin International MBA** : signature d'un partenariat à long terme visant à accroître les performances des ingénieurs commerciaux à la Pékin University (BiMBA).
- **Commerzbank** : nouveau contrat pour la mise en œuvre d'une solution innovante de décision de crédit en ligne pour la nouvelle carte de crédit eBay.
- **Alcatel-Lucent Network Services** : nouveau contrat d'infogérance de cinq ans pour le centre de traitement.
- **Cession des activités italiennes d'Atos Origin à Engineering** suite à l'accord signé le 11 décembre 2007.

## JANVIER

- **Alstom** confie le support de sa bureautique mondiale à Atos Origin pour une durée de six ans : 55 000 utilisateurs Alstom répartis dans le monde grâce à huit service desks interconnectés et à ses techniciens sur sites dans les pays clés.
- **DSM** signe avec Atos Origin un contrat de fourniture de services SAP pour accroître sa flexibilité et réduire ses coûts.
- **Thomas Cook** : contrat de plus de 10 millions d'euros avec Atos Origin, à qui il a confié la fourniture de services mainframe.
- **Highways Agency** choisit Atos Origin pour gérer son infrastructure et ses applications informatiques et l'aider à proposer un réseau routier efficace et durable.

## 4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

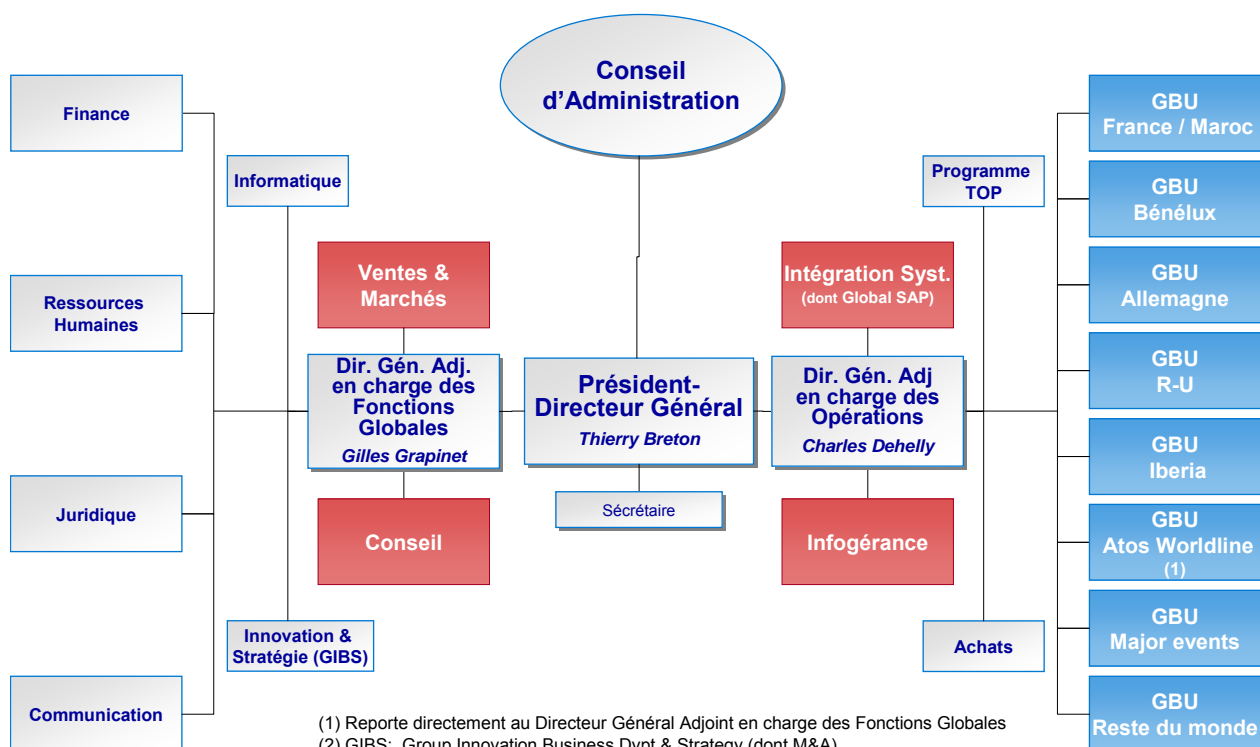
Jusqu'au 10 février 2009, Atos Origin était une Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance.

Atos Origin est désormais une Société Anonyme avec un Conseil d'Administration élu par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire qui s'est tenue le 10 février 2009.

### 4.1 DIRECTION GÉNÉRALE

La Direction Générale se compose du Président-Directeur Général et de deux Directeurs Généraux Adjoints.

Nom	Fonctions opérationnelles	Fonctions transversales
<b>Thierry Breton</b>	Président Directeur Général	
<b>Charles Dehelly</b>	Directeur Général Adjoint en charge des Opérations	Lignes de Services Intégration de Systèmes et Infogérance, Unités Opérationnelles du Groupe (GBUs), Programme TOP, fonction Achats
<b>Gilles Grapinet</b>	Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales	Fonctions Globales, Ventes & Marchés, Innovation et Stratégie (Group Innovation Business Dvpt & Strategy - GIBS), Ligne de Services Conseil et Atos Worldline



## 4.2 LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif a été mis en place afin de gérer les performances opérationnelles du Groupe. Ses principales tâches consistent à accompagner la Direction Générale dans la définition des priorités, dans le suivi des performances opérationnelles, dans l'exécution du Programme TOP (Total Operational Performance) et dans la mise en place des plans d'action. Il s'agit d'un organe dédié à la gestion des opérations du Groupe.

Le Comité Exécutif a pour mission d'améliorer les échanges et la coopération entre les Unités Globales, les Lignes de Services Globales, la Direction Commerciale et les Fonctions Globales.

Le Comité Exécutif est composé des membres de la Direction Générale ainsi que des responsables des Unités Globales, des Lignes de Services Globales, du Directeur Commercial, du Directeur Financier et du Directeur des Ressources Humaines.

## 4.3 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Suite à l'Assemblée Générale Mixte qui s'est tenue le 10 février 2009, les actionnaires ont approuvé la nouvelle gouvernance du Groupe sous forme de Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration nouvellement constitué a élu à l'unanimité M. Thierry Breton Président-Directeur Général d'Atos Origin et a également nommé M. Jean-Paul Béchat à la présidence du Comité d'Audit et M. Behdad Alizadeh à celle du Comité des Nominations et des Rémunérations.

Les membres du Conseil d'Administration sont :

Nom	Nationalité	Age	Date de nomination	Membre du Comité	Fin de mandat (*)	Nombre d'actions détenues
René Abate	Française	60	2009		2011	1 000
Behdad Alizadeh	Américaine	47	2009	N&R	2011	1 000
Nicolas Bazire	Française	51	2009	N&R	2011	
Jean-Paul Béchat	Française	66	2009	A	2011	1 000
Thierry Breton	Française	53	2009		2011	5 000
Dominique Mégret	Française	61	2009		2011	1 000
Bertrand Meunier	Française	52	2009	N&R	2011	1 000
Michel Paris	Française	51	2009	A	2011	1 000
Pasquale Pistorio	Italienne	72	2009	A	2011	1 000
Vernon Sankey	Britannique	59	2009	A	2011	1 000
Jean-Philippe Thierry	Française	60	2009	N&R	2011	1 500

A : Comité d'Audit; N&R : Comité des Nominations et des Rémunérations

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



#### 4.4 RESPONSABLES DE L'AUDIT DES ETATS FINANCIERS

Commissaires aux Comptes	Suppléants
Grant Thornton Jean-Pierre Colle et Vincent Frambourt	Cabinet IGEC, 3, rue Léon Jost, 75017 Paris
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 ans</li><li>• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 ans</li><li>• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013</li></ul>
Deloitte & Associés Jean-Paul Picard et Jean-Marc Lumet	Cabinet B.E.A.S., 7/9, Villa Houssay 92200 Neuilly-sur-Seine
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nommé le 23 mai 2006 pour une durée de 6 ans</li><li>• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nommé le 23 mai 2006 pour une durée de 6 ans</li><li>• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011</li></ul>

#### 5 INFORMATIONS BOURSIERES

Les actions du Groupe Atos Origin sont cotées au Marché Eurolist de Paris (France) sous le code Euroclear 5173 ISIN FR0000051732, et ne font pas l'objet de cotation sur une autre place de marché. Les actions sont cotées à Paris depuis 1995. Atos Origin SA est la seule société cotée du Groupe.

##### 5.1 NÉGOCIATION DES TITRES (EURONEXT)

Nombre de titres	: 69 717 453
Classification sectorielle	: Technologies de l'information
Indice principal	: CAC AllShares
Autres indices	: CAC IT, CAC IT20, CAC Next20, Euronext 100, SBF120
Marché	: Eurolist segment A
Place de cotation	: Euronext Paris (France)
Code	: ATO (Euronext)
Code ISIN	: FR0000051732
Eligibilité PEA / SRD	: oui / oui

Les codes les plus courants sont :

Source	Code	Source	Code
Euronext	ATO	Reuters	ATOS.PA
AFP	ATO	Thomson Finance	ATO FR
Bloomberg	ATO FP		

## 5.2 RÉPARTITION DU CAPITAL

Le flottant des actions Atos Origin est proche de 100% ; avec les deux premiers actionnaires, PAI Partners et Pardus Capital, détenant respectivement 22,6% et 10,0% du capital social du Groupe au 31 décembre 2008. Centaurus Capital est actionnaire du Groupe avec une participation de 5,0% du capital social d'Atos Origin au 31 décembre 2008.

	31 décembre 2008		
	En nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Auto-contrôle	1 111 293	1,6%	
Flottant	68 606 160	98,4%	100,0%
<b>Total</b>	<b>69 717 453</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Les actions détenues par PAI Partners, Pardus Capital, Centaurus Capital, les administrateurs et les employés d'Atos Origin font partie du flottant (plus d'informations dans la partie "Capital" du présent rapport).

## 5.3 DIVIDENDES

Lors de sa réunion du 17 février 2009, le Conseil d'Administration d'Atos Origin a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de ne pas verser de dividende en 2009 au titre de l'exercice 2008.

## 5.4 CONTACTS

Les investisseurs institutionnels, les analystes financiers et les actionnaires individuels peuvent obtenir des informations auprès de :

Gilles Arditti, Tél. : +33 (0) 1 55 91 28 83, [gilles.arditti@atosorigin.com](mailto:gilles.arditti@atosorigin.com)

Azzedine Hamaili, Tél. : +33 (0) 1 55 91 25 34, [azzedine.hamaili@atosorigin.com](mailto:azzedine.hamaili@atosorigin.com)

Ils peuvent également faire parvenir leurs demandes par email à [investors@atosorigin.com](mailto:investors@atosorigin.com)

## 5.5 CALENDRIER FINANCIER

Calendrier 2009	
▪ 16 avril 2009	➤ Chiffre d'affaires 1 <sup>er</sup> trimestre 2009
▪ 26 mai 2009	➤ Assemblée Générale des Actionnaires (résultats 2008)
▪ 30 juillet 2009	➤ Résultats 1 <sup>er</sup> semestre 2009
▪ 16 octobre 2009	➤ Chiffre d'affaires 3 <sup>ème</sup> trimestre 2009
▪ 17 février 2010	➤ Résultat annuels 2009

## 5.6 PERFORMANCE DU TITRE

### 5.6.1 Chiffres clés sur les cinq dernières années

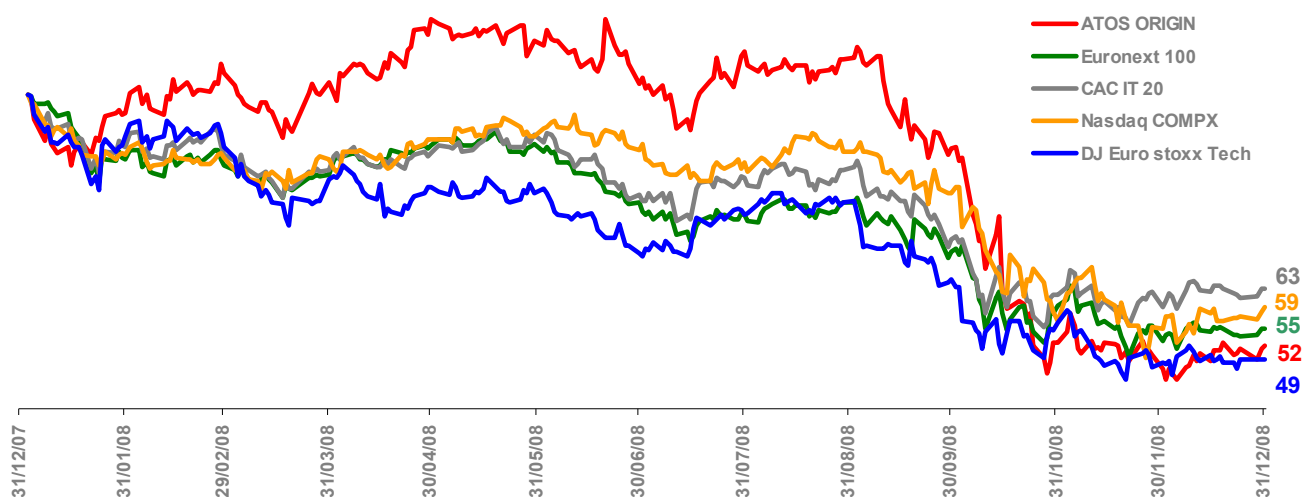
		2008	2007	2006	2005	2004
Plus haut	(en euros)	40,5	55,3	65,2	62,0	59,4
Plus bas	(en euros)	15,0	32,8	33,5	45,6	39,5
Clôture	(en euros)	17,9	35,4	44,9	55,7	50,0
Volume moyen journalier	(en actions)	395 561	821 106	640 181	438 833	357 107
Flottant	en %	100%	100%	100%	100%	85%
Capitalisation boursière	(en millions d'euros)	1 249	2 464	3 095	3 749	3 345
Valeur d'entreprise (VE)	(en millions d'euros)	1 583	2 802	3 524	3 931	3 837
VE / chiffre d'affaires		0,28	0,48	0,64	0,72	0,73
VE / Excédent Brut Opérationnel		3,3	5,5	7,9	7,9	8,8
VE / marge opérationnelle		5,9	10,3	14,3	9,8	10,7
PER (sur résultat net normalisé)		6,9	17,4	27,5	14,7	15,5

## 5.6.2 Performance de l'action Atos Origin par rapport aux indices boursiers (indice base 100)

Au cours de l'année 2008, les principaux indices technologiques tels que le CAC IT 20, le DJ Euro Stoxx Tech ou le Nasdaq Composite ont reporté d'importantes baisses pouvant aller de -37% jusqu'à -51% par rapport à l'année précédente.

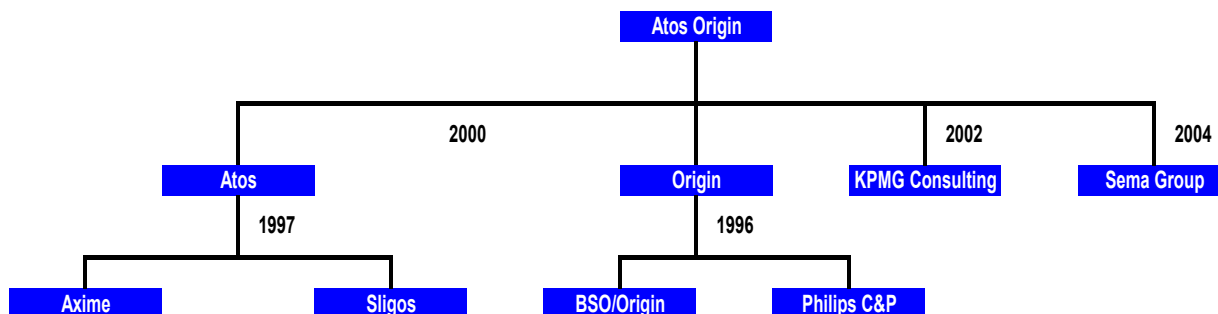
Durant la période allant de janvier à septembre 2008, le titre Atos Origin a réalisé une performance supérieure à celle des principaux indices technologiques. Par la suite, face à la détérioration des conditions économiques et la crise des marchés financiers au cours du dernier trimestre de l'année, l'action Atos Origin a connu une forte baisse qui a été semblable à celle enregistrée par les principaux indices.

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 15 septembre 2008, le cours moyen de clôture de l'action Atos Origin a été de 35,46 euros comparé à 35,35 euros au 31 décembre 2007. Au 31 décembre 2008, le cours de l'action Atos Origin était de 17,92 euros.



## 6 FORMATION DU GROUPE

**Atos Origin** qui est l'un des principaux acteurs internationaux du secteur des services informatiques s'est développé à partir de fusions et acquisitions majeures réalisées depuis 1997.

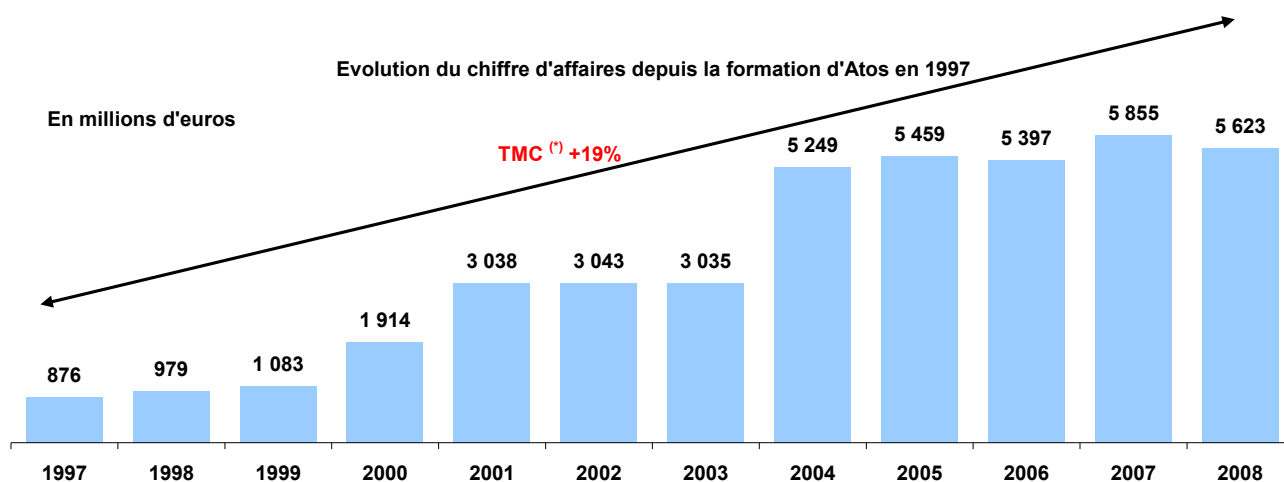


**Atos** résultait pour sa part du rapprochement intervenu en 1997 entre deux sociétés françaises de services informatiques, Axime et Sligos, dont la constitution respective résultait elle-même de fusions intervenues au préalable. Au moment de sa fusion avec Origin, Atos comptait un effectif de 11 000 salariés et générait un chiffre d'affaires annuel de 1,1 milliard d'euros environ.

**Origin** était une filiale de Royal Philips Electronics, qui avait été créée en 1996 par le biais d'une fusion entre BSO/Origin et Philips Communications. Au moment de sa fusion avec Atos en octobre 2000, Origin comptait un effectif de 16 000 salariés répartis dans 30 pays dans le monde et générait un chiffre d'affaires annuel de 1,6 milliard d'euros environ.

En août 2002, les activités de **KPMG Consulting** au Royaume-Uni et aux Pays-Bas ont été rachetées et regroupées sous la dénomination d'Atos Consulting. Cette opération a conféré au Groupe une présence majeure sur le segment du Conseil au sein du marché des services informatiques.

En janvier 2004, Atos Origin a acquis le **Groupe Sema** auprès de Schlumberger, donnant ainsi naissance à l'un des leaders internationaux des services informatiques. Au moment de l'acquisition, le Groupe Sema employait 20 000 personnes et enregistrait un chiffre d'affaires annuel de quelque 2,4 milliards d'euros. L'effectif d'Atos Origin s'élevait alors à 26 500 salariés, pour un chiffre d'affaires annuel supérieur à 3 milliards d'euros.

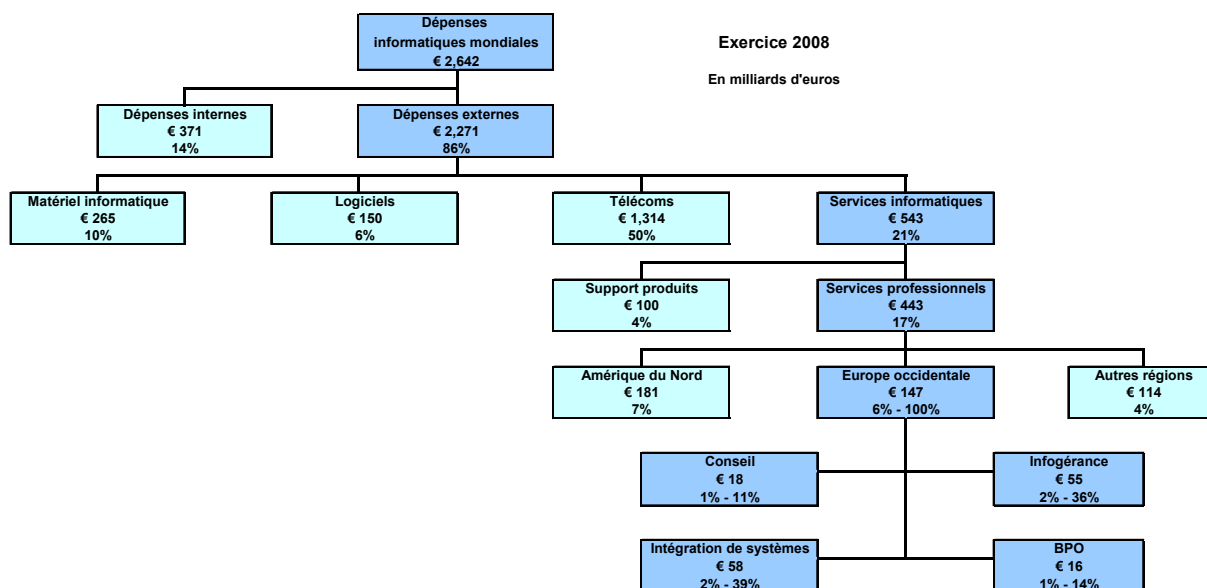


(\*) TMC= Taux Moyen de Croissance

## 7 LE MARCHÉ DES SERVICES INFORMATIQUES

### 7.1 LES DÉPENSES INFORMATIQUES MONDIALES

La valeur du marché de l'informatique estimée en 2008 s'élève à plus de 2 600 milliards d'euros. Hors matériel informatique, logiciels et télécommunications, le marché des services informatiques s'élève à 543 milliards d'euros. Sur ce marché, les activités de support produits, d'une valeur de 100 milliards d'euros, ne sont pas dans le champ des métiers d'Atos Origin. Il reste donc quelques 443 milliards d'euros de marché « disponible » (correspondant aux « Services professionnels ») ciblé par le Groupe, dont 147 milliards d'euros en Europe, qui représente son plus grand marché.



Sources : Gartner Dataquest IT Services Market Databook – septembre 2008 en euros

- Le matériel informatique inclut les outils informatiques clients (ordinateurs, postes de travail et assistants personnels), les outils informatiques de l'entreprise (serveurs), les sous-systèmes d'archivage, les documents numériques et outils de reprographie (photocopieurs, imprimantes).
- Les logiciels incluent les logiciels d'applications et d'infrastructures.
- Les télécommunications incluent les équipements de télécommunications (équipements d'infrastructure, réseaux et communication d'entreprise, combinés portables), ainsi que les services de télécommunications (services voix fixes, services de données mobiles, services de télécommunications mobiles, services de télécommunications aux opérateurs).
- Les services informatiques incluent les activités de support (activités de support et de maintenance des matériels informatiques et logiciels) et les services professionnels (conseil, développement et intégration, infogérance, gestion de processus).

### 7.2 LES CONDITIONS DE MARCHÉ

Les conditions macro-économiques en Europe sont fortement dégradées par l'approfondissement de la crise et l'incertitude demeure un des enjeux clés pour prévoir l'évolution du marché des services informatiques en 2009. Sous l'hypothèse d'une récession en Europe en 2009, les estimations pour le marché des services informatiques sur cette zone ont été régulièrement revues à la baisse par les experts de l'industrie sur le périmètre d'activités comparable à celui d'Atos Origin.

La crise financière a engendré une récession mondiale fortement marquée aux Etats-Unis et en Europe, se traduisant par un fort ralentissement des économies émergentes. En conséquence, une réduction des dépenses informatiques est anticipée dans les zones les plus touchées, avec une baisse attendue de -3% pour 2009.

Dans ce contexte de fort retournement économique, l'infogérance devrait être l'activité qui fera preuve de la meilleure résistance. Ces services représentent des contrats pluriannuels qui fournissent l'informatique de base nécessaire à la conduite des entreprises. Ainsi, malgré des conditions économiques difficiles, l'activité d'infogérance pourrait même connaître une croissance positive. Toutefois, le risque existe d'un allongement des processus de prise de décision de certains clients du fait d'un manque de visibilité. C'est notamment le cas dans le secteur des services financiers. A titre d'exemple, le ralentissement économique actuel devrait produire une pause dans l'activité d'infogérance le temps que les banques sécurisent leur activité et leur stratégie pour la période des 12 à 18 prochains mois. C'est par la suite que le recours par les banques à l'infogérance devrait croître de manière significative.

Le Groupe anticipe une croissance du *e-services* dans le secteur public, avec un usage accru du Web qui facilite les interactions entre les citoyens et générera des gains d'efficacité.

Dans un scénario de récession, les activités de Conseil et d'Intégration de Systèmes sont traditionnellement les plus affectées. Cependant, des opportunités demeureront dans les domaines où les prestataires de services adopteront davantage le *lean management* et seront plus réactifs grâce à une meilleure utilisation de leurs ressources. Par ailleurs, de nouvelles opportunités devraient également voir le jour pour proposer des solutions face aux nouveaux problèmes issus de la crise financière : accompagnement informatique des fusions d'entreprises, renforcement des outils de pilotage des risques financiers, mise en œuvre de nouvelles régulations...

En ces temps d'incertitude, les clients s'adresseront de plus en plus aux entreprises démontrant à la fois une véritable taille critique dans leurs marchés, une capacité de déployer l'ensemble des compétences requises et de ce fait, inspireront une confiance forte malgré un environnement très averse à la prise de risques.

### 7.3 LES TENDANCES DU MARCHE DES SERVICES INFORMATIQUES

Dans notre rapport annuel 2007, nous avons identifié sept tendances fondamentales qui bouleversent les services informatiques d'aujourd'hui : 1) Les efforts permanents de réduction des coûts, 2) l'Industrialisation et l'émergence de standards informatiques, 3) Les programmes de croissance des entreprises, 4) La mondialisation croissante, 5) La multiplication des contrats multi-prestataires (*multi-sourcing*), 6) Le développement de l'externalisation des processus (BPO), et nous avons introduit 7) Les efforts de développement durable.

Ces tendances profondes continueront d'animer le marché, avec des rythmes divers suite à la détérioration de l'environnement économique. A titre d'exemple, l'incertitude économique va accroître la demande pour un service à l'usage, appelé *on demand*, ou en mode « *utility* ». Même si cette approche est encore en phase de maturation, les analystes prévoient qu'elle sera sous-jacente à près d'un quart des services informatiques d'ici 2012. De plus, la demande croissante pour une réduction accrue des coûts devraient voir diminuer le *multi-sourcing* en faveur d'une consolidation des fournisseurs. Enfin, la demande pour davantage de globalisation et d'*offshore*, qui est jusqu'à présent une tendance massivement nord-américaine, pourrait également ralentir si certains Etats qui soutiennent fortement les entreprises bancaires et industrielles adoptaient une approche plus protectionniste sur ce sujet.

Concernant le développement durable, l'engouement médiatique a été extrêmement fort au premier semestre 2008. Depuis, la demande issue du secteur privé est principalement marquée par le besoin accru de réduction des coûts, la pression des actionnaires, les changements de réglementations en cours et le besoin de renforcement des marques. Cette attention accordée au thème du développement durable a été à l'origine plus marquée en Europe du Nord qu'en Europe du Sud, et particulièrement au Royaume-Uni, pays où les effets de la crise économique ont été les plus notables. Face aux prévisions de conditions économiques extrêmement difficiles pour la période à venir, la demande concernant les sujets de développement durable devrait encore s'accroître notamment pour répondre au besoin de réduction de coûts des entreprises.

La globalisation, l'utilisation de différents prestataires (*multi-sourcing*) et l'industrialisation sont les tendances qui ont le plus influencé le secteur au cours des dernières années. En réponse à ces évolutions fondamentales, nous observons que les prestataires de services, Européens ou Indiens,

adoptent un modèle de production similaire – des centres de services en réseau alliant une présence sur le site du client, à l'*onshore*, le *near shore* et l'*offshore* – en utilisant des centres de productions propriétaires et en faisant appel, en complément, à des partenaires choisis pour compléter éventuellement la couverture géographique nécessaire pour certaines prestations.

Selon les analystes sectoriels, ce modèle de production ne peut pas être pérenne en se basant exclusivement sur une différenciation par les bas coûts dans la mesure où les conditions de qualité et de respect des délais, l'utilisation de méthodes standardisées et les partenariats jouent un rôle déterminant pour gagner des contrats.

Alors que la taille des contrats tend à se réduire, les clients demandent à présent des solutions plus sophistiquées avec, à titre d'exemple, une flexibilité accrue, une facturation en fonction de l'usage, ou en fonction d'indicateurs de performance propres à leurs métiers et à leurs processus. Cette tendance s'est également accompagnée d'un besoin exprimé par les clients de prendre en charge la gestion complète de certains de leur processus, en intégrant à la fois le conseil métier, la réalisation et l'intégration des solutions et la gestion des systèmes et des opérations.

L'industrialisation des services provient initialement des prestataires informatiques opérant pour les grands clients du secteur privé. En ce qui concerne le marché dit de masse, c'est à dire adressant le grand public, le Groupe observe également une évolution vers la demande de services « consommables » comme par exemple la fourniture à bas coût sur le Web de services de base (hébergement, stockage) par des sociétés telles que Amazon et Google. Si ce phénomène de consommation de masse des services informatiques n'a pas encore eu d'impact significatif sur l'activité du Groupe, cela n'en demeure pas moins une tendance susceptible de bouleverser le marché à l'avenir.

#### **7.4 L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL**

Dans notre rapport annuel 2007, nous avons annoncé que le classement des premiers prestataires de services informatiques en termes de chiffres d'affaires devrait rester inchangé en Europe durant l'année 2008 hors effet résultant des fusions et acquisitions. L'acquisition d'EDS par HP a en effet changé la donne. Sur la base des chiffres d'affaires réalisés au cours de l'année 2007, le Groupe HP-EDS occupe la seconde place en Europe avec 5,1% de part de marché derrière IBM à 7,7% et devant Accenture à 4,6%. Atos Origin occupe la cinquième place avec 3,7% de part de marché.

Au cours de l'année 2008, le groupe Cap Gemini a pour sa part réalisé une acquisition significative en Europe avec Getronics PinkRocade Business Application Services. En termes de parts de marché, cette opération permet à Cap Gemini d'occuper la seconde place aux Pays-Bas derrière Atos Origin, sans modifier sa position globale en Europe. Le Groupe anticipe de nouveaux mouvements de consolidation du secteur durant l'année 2009.

Le marché des services informatiques en Europe devrait demeurer très concurrentiel en 2009, avec un mouvement de réorganisation et de recentrage des principaux acteurs américains et européens qui souhaiteront se repositionner pour rester compétitifs. Les principaux acteurs du marché devraient également s'inscrire dans la tendance vers une spécialisation accrue et faire preuve d'une attention particulière vers le développement de compétences métier dédiées aux différents secteurs industriels. Si les incertitudes économiques s'amplifient, les grandes entreprises s'adresseront en priorité aux grands acteurs capables de leur offrir le maximum de garantie. Dans un tel environnement, les prestataires de services qui s'appuient sur des relations de long terme avec leurs clients et une présence historique dans leur secteur d'activité sauront profiter d'un avantage concurrentiel certain.

2008 a vu un ralentissement par rapport à 2007 du taux de croissance des grandes entreprises indiennes de services informatiques, et une nouvelle baisse est attendue en 2009, même si leur croissance devrait rester notable. Les prestataires indiens du secteur devraient poursuivre leur stratégie de développement en Europe et en Asie. Bien que leur part de marché reste à ce jour à un faible niveau en Europe, les acteurs indiens continueront à se positionner sur des appels d'offre importants et, malgré un environnement économique dégradé et une marge de manœuvre réduite, poursuivront leur stratégie de croissance externe par des acquisitions ciblées.

La tendance fondamentale du marché d'une recherche accrue en compétences sectorielles se traduit non seulement chez les prestataires de services mais également chez les grands éditeurs de progiciels tels que SAP et Oracle.

Les partenariats devraient constituer un facteur clé autant dans l'acquisition de nouvelles références que dans la capacité à amener de l'innovation aux clients. Le marché devrait ainsi voir des prestataires de services informatiques nouer des partenariats avec des spécialistes sectoriels, technologiques ou sur des processus métiers spécifiques, voire même au cas par cas s'allier avec leurs propres concurrents.

A titre d'exemple pour Atos Origin :

- ING et Atos Origin ont lancé une offre conjointe pour opérer les back-office de paiement en Europe. C'est la première fois qu'un tel partenariat s'établit à ce niveau en Europe, entre une grande banque et un acteur de services informatiques,
- Atos Origin a reçu le trophée *SAP® Global Pinnacle Award* dans le domaine SAP hosting qui intègre la gestion applicative et la gestion opérationnelle. Les *SAP Pinnacle Awards* sont attribués aux partenaires de SAP qui ont su fortement contribuer à l'excellence de leurs clients, pour résoudre des enjeux complexes, accélérer l'innovation et améliorer ainsi le retour sur investissement. Par ailleurs, un accord a été signé entre SAP et Atos Origin permettant d'élargir sa base de clientèle en leur apportant des solutions innovantes.

Dans le même sens, les offres distinctives, compétitives, à forte valeur ajoutée seront de plus en plus déterminantes pour gagner des parts de marché et bénéficier de relais de croissance dans les années à venir.

**Le Conseil** : cette activité est, des trois lignes de services du Groupe, l'une des plus sensibles à l'environnement économique et aux réductions de budget opérées dans les entreprises. Toutefois, cela ne signifie pas un arrêt brutal de demandes en prestations de services de conseil. Effectivement, de nombreuses opportunités existent pour le métier du conseil afin d'accompagner les entreprises pour traverser la crise économique, en les aidant à devenir plus adaptables et utiliser au mieux leurs ressources internes. La demande en conseil stratégique comme en conseil métier devrait donc dépasser celle du pur conseil informatique. Cette tendance sera portée par :

- Les projets de réduction de coûts,
- Les fusions & acquisitions,
- La réglementation et le besoin accru de contrôle,
- L'amélioration des processus métiers,
- Le besoin accru en innovation.

Par ailleurs, les différentes tendances observées dans les pratiques informatiques ainsi que dans l'utilisation des ressources devraient avoir une incidence toute particulière sur la manière dont les services de Conseil et d'Intégration de Systèmes seront contractés et consommés par les clients à l'avenir. Disposer d'équipes de conseil spécialisées par secteur devrait devenir, pour les groupes informatiques, un moyen clé pour remporter des contrats de transformation à forte composante d'Intégration de Systèmes ou des projets pluriannuels d'Infogérance.

Enfin, les entreprises leaders européennes attendent de leurs fournisseurs une plus grande proactivité, leur permettant de bénéficier d'une meilleure efficacité et d'une plus grande productivité. Les fournisseurs de services informatiques qui auront ainsi développé leurs équipes de conseil métier avec de fortes connaissances sectorielles seront les mieux placés pour remporter des marchés et saisir les nouvelles opportunités.

**L'intégration de Systèmes** : malgré des conditions économiques moins favorables, la demande en développement de solutions et en maintenance applicative devrait persister. Cependant, une pression sur les prix devrait s'accroître et la taille des projets diminuer. La demande devrait porter essentiellement sur :

- La modernisation des environnements historiques,
- Les mises à niveau logicielles (montée de release éditeurs tels que SAP),
- La Business Intelligence,



- Le suivi des indicateurs de performance internes aux entreprises,
- Les projets de transformation opérationnelle.

Les clients segmenteront davantage leurs cahiers des charges afin de mieux maîtriser leur budget tout en portant une attention particulière à la mesure de la performance. La pression sur les prix et la raréfaction sur certaines compétences techniques continueront à amener les grands acteurs du secteur à déployer des modèles de production globale.

Les activités de tests, considérées auparavant comme un segment de niche, sont en forte progression suite au mouvement d'adaptation permanente dans les métiers des entreprises, à une réglementation de plus en plus évolutive et complexe et enfin aux coûts liés aux tests qui poussent les clients à faire appel à des acteurs industriels sur des engagements pluriannuels. Les tests et leur externalisation complète deviennent donc une activité à part entière.

En conclusion, la demande ira de plus en plus vers des acteurs industriels maîtrisant les spécificités sectorielles de leurs clients et capables d'apporter une valeur ajoutée conseil dans leur approche.

**L'infogérance** : en règle générale en période de ralentissement économique, l'activité d'Infogérance connaît une relative croissance. Cependant, cette tendance serait atténuée suite à l'incertitude économique qui demeure. De manière générale, bien que les cycles de prises de décision soient devenus plus longs avec des clients qui demandent un retour sur investissement beaucoup plus rapide et une plus grande flexibilité, les années 2009 et 2010 devraient bénéficier d'une tendance favorable en infogérance d'infrastructures et en externalisation de processus en Europe. La renégociation des contrats existants par les clients pour réduire davantage les coûts et accroître leur flexibilité amènera de nouvelles opportunités pour la consolidation des prestations et le rallongement de la durée des engagements.

Les principales tendances observées pour l'année 2008 incluent :

- Davantage de croissance issue de prestations complémentaires avec des clients existants. Sécuriser la base de clients sera déterminant pour l'année 2009,
- La croissance de la gestion d'infrastructure à distance (*Remote Infrastructure Management*) et de l'*offshore*,
- Une demande de retour sur investissements des clients en matière d'initiatives « informatique responsable » (*Green IT*),
- Un intérêt croissant tant pour l'optimisation du choix des ressources que pour la gouvernance ou le pilotage des projets.

Ces tendances devraient se poursuivre au cours de l'année 2009. De manière générale, le besoin constant de réduction et de variabilisation des coûts et le manque de compétences techniques disponibles en interne chez les clients constituent les principaux leviers d'une demande en infogérance. Par ailleurs, les sociétés de services informatiques devront démontrer leur connaissance du secteur d'activité des clients pour lesquels elles opèrent, ainsi que leur capacité d'adaptation et d'innovation. En effet, face à la demande croissante des clients en termes d'innovation, le niveau d'expertise sera un des éléments déterminants pour le choix de leur partenaire en infogérance. C'est une des raisons pour lesquelles les analystes industriels estiment que le marché d'infogérance devrait se fragmenter selon les domaines de compétences.

**Services de paiement par cartes** : le marché d'externalisation des services de paiement est très varié avec des prestataires d'expertise ayant des compétences dans des domaines industriels spécifiques et des prestataires de services informatiques. Le marché tend à devenir plus mature et une consolidation des différents acteurs devrait se poursuivre.

La croissance devrait être soutenue par :

- L'évolution de la réglementation (ex : SEPA),
- La multiplication des différents modes de paiement (ex : téléphonie mobile, paiement à distance...),
- La sécurité (ex : *chip & pin*, *3D-secure*, et l'utilisation des hologrammes).

## 7.5 CROISSANCE DU MARCHÉ DES SERVICES INFORMATIQUES PAR LIGNE DE SERVICES

Gartner a revu ses prévisions de croissance du marché des services informatiques en Europe occidentale. Après avoir émis des premières estimations de croissance de +5,8% en 2008 par rapport à l'année 2007, Gartner anticipe finalement une croissance sur le secteur des services informatiques de l'ordre de +1% pour la zone Europe occidentale.

En millions d'euros	2007	2008	Croissance des dépenses informatiques en % 2008/2007
Conseil	17 832	17 967	+0,8%
Développement et Intégration	56 486	57 492	+1,8%
IT management	55 066	55 229	+0,3%
Process management	16 213	16 296	+0,5%
<b>Services professionnels en Europe occidentale</b>	<b>145 597</b>	<b>146 984</b>	<b>+1,0%</b>

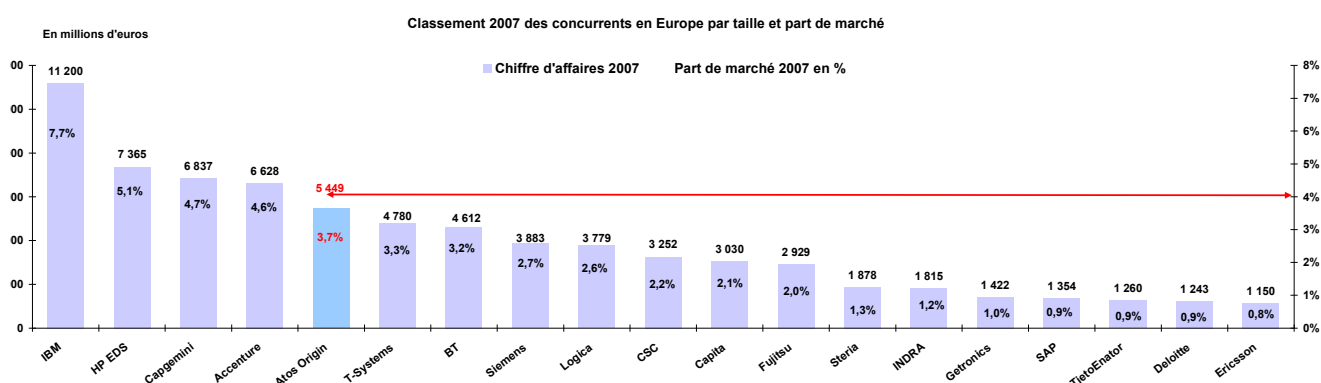
Source : Gartner : Dataquest Insight IT Spending – janvier 2009 (données estimées pour 2008 en euros) pour les services professionnels uniquement.

Les services professionnels incluent les activités de Conseil, de Développement et Intégration (Intégration de Systèmes chez Atos Origin), d'IT Management (Infogérance chez Atos Origin) et de Process Management (Services en ligne et BPO chez Atos Origin). Ils excluent les services de support (support et maintenance du matériel informatique et des logiciels).

## 7.6 PART DE MARCHÉ ET CONCURRENTS

### 7.6.1 Classement en Europe occidentale

Selon Gartner, Atos Origin était la cinquième société de services informatiques en Europe en 2007. Ce classement prend en compte l'effet de la fusion entre HP et EDS. Le classement d'Atos Origin en termes de parts de marché dans les services informatiques en Europe occidentale s'établissait alors comme suit :



Source : Chiffres de la Société – IT Services Worldwide Market Share Gartner : août 2008 en dollars US avec  
1 US dollar = 0.73049 euros

En millions d'euros. Les services professionnels incluent les activités de Conseil, de Développement et Intégration (Intégration de Systèmes chez Atos Origin), d'IT Management (Infogérance chez Atos Origin) et de Process Management (Services en ligne et BPO chez Atos Origin). Ils excluent les services de support (support et maintenance du matériel informatique et des logiciels).

## 7.6.2 Principaux concurrents en Europe occidentale

<b>Main Competitors</b>	
Royaume-Uni	British Telecom, HP EDS, IBM, Cap Gemini, Logica, Fujitsu
Europe centrale	T-systems, Siemens IT, IBM, Accenture, HP EDS
France	Capgemini, IBM, Logica, Accenture, Stéria, Sopra
Bénélux	Getronics/KPN, Cap Gemini, Logica, IBM
Espagne	Indra, IBM, Telefonica, Accenture

Source Gartner : IT Services Europe Final Market Share – août 2008

## 7.6.3 Taille et parts de marché en Europe occidentale

Selon Gartner, sur la dernière base estimée de la taille du marché des dépenses externes en services informatiques, la part de marché du Groupe Atos Origin dans chaque pays et par ligne de métier s'établit comme suit :

En millions d'euros	Taille du marché		Pondération 2007	Atos Origin		Part de marché	
	2007	2008		2007	2008	2007	2008
Royaume-Uni	50 679	47 161	32%	1 042	977	2,1%	2,1%
Europe centrale	29 231	30 652	21%	607	642	2,1%	2,1%
France	18 579	19 608	13%	1 685	1 675	9,1%	8,5%
Bénélux	13 632	14 352	10%	1 475	1 487	10,8%	10,4%
Italie	10 009	10 290	7%	296	54	3,0%	0,5%
Ibérie	9 937	10 727	7%	332	362	3,3%	3,4%
Pays scandinaves	12 840	13 468	9%				
Reste de l'Europe occidentale	689	724	0%	12	25	1,8%	3,4%
<b>Europe occidentale</b>	<b>145 597</b>	<b>146 984</b>	<b>100%</b>	<b>5 449</b>	<b>5 222</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,6%</b>
Conseil	17 832	17 967	12%	359	339	2,0%	1,9%
Intégration de Systèmes	56 486	57 492	39%	2 125	2 014	3,8%	3,5%
Infogérance	71 279	71 525	49%	2 966	2 869	4,2%	4,0%
<b>Europe occidentale</b>	<b>145 597</b>	<b>146 984</b>	<b>100%</b>	<b>5 449</b>	<b>5 222</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,6%</b>

Source : Chiffres de la Société - Gartner IT Services Spending – janvier 2009 en euros.

Le Royaume-Uni comprend l'Irlande, l'Europe centrale est composée de l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche, le Bénélux comprend les Pays-Bas et la Belgique, l'Italie inclut la Grèce, la zone Ibérie se compose de l'Espagne et du Portugal, les pays scandinaves comprennent la Suède, la Norvège, la Finlande et le Danemark.

## 8 ORGANISATION, PROGRAMME TOP ET OBJECTIFS 2009

### 8.1 ORGANISATION

#### 8.1.1 Gouvernance

Lors de l'Assemblée Générale du 10 février 2009, les actionnaires ont voté la mise en place d'un nouveau mode de Gouvernance avec un Conseil d'Administration présidé par M. Thierry Breton, Président-Directeur Général.

Deux membres de la Direction Générale ont été nommés Directeurs Généraux Adjointes rattachés au Président-Directeur Général du Groupe :

- Charles Dehelly en charge des Operations
- Gilles Grapinet en charge des Fonctions Globales.

#### 8.1.2 Organisation du Groupe

L'organisation d'Atos Origin, mise en place début 2007 et encore en vigueur jusqu'à fin 2008, avec des fonctions transverses de pilotage des activités d'intégration de système et d'infogérance reflétait un début d'intégration du Groupe toutefois encore insuffisant. Trop fortement structurée autour de la dimension géographique et avec l'essentiel des responsabilités concentrées au niveau de chaque pays, l'organisation d'Atos Origin n'avait pas permis de dégager le maximum de synergies possible entre les entités opérationnelles et a rendu le Groupe moins manœuvrant face à la globalisation et l'internationalisation tant de la stratégie des grands clients que de nos propres infrastructures de production informatiques.

C'est pourquoi Atos Origin s'est dotée dès début 2009 d'une nouvelle organisation afin de franchir une étape décisive dans l'intégration du Groupe. Cette nouvelle organisation renforce fortement la collaboration des unités opérationnelles, des fonctions transverses et des fonctions supports. Elle favorise la croissance organique et améliore l'efficacité opérationnelle tout en préservant à l'identique la capacité d'engagement des équipes locales d'Atos Origin auprès de leurs clients.

Les cinq principales caractéristiques de la nouvelle organisation sont les suivantes :

- Une dimension véritablement globale de la politique commerciale du Groupe au travers la création d'une nouvelle fonction transverse, "**Global Sales & Markets**". Cette fonction transverse pilote désormais les Grands Comptes clients internationaux, assure la coopération commerciale entre les unités opérationnelles sur tous les contrats internationaux. Elle développe et organise l'approche Marché du Groupe et est, tout spécialement, responsable de la mise en marché des offres distinctives d'Atos Origin.
- Un renforcement des **Global Delivery Unit du Groupe** : Intégration de Systèmes, Infogérance, Consulting, SAP. Les Lignes de Services pilotent les plates-formes de production globales *offshores* et *nearshores* ("**Global Factories**") et sont également en charge de l'industrialisation des capacités de production d'Atos Origin au niveau local. Elles apportent un support technique aux forces de ventes et coordonnent l'exécution des grands projets des unités opérationnelles.
- L'introduction d'une démarche d'innovation méthodique et orientée business au travers de la création de la fonction **Global Innovation, Business Développement and Strategy**. Cette fonction pilote le processus d'innovation au sein du Groupe Atos Origin afin de créer des avantages concurrentiels. Elle pilote les réseaux internes d'innovation et d'experts scientifiques. Elle est responsable du processus de développement de la propriété intellectuelle dans le Groupe et gère le portefeuille des brevets. Elle gère également la stratégie de développement à moyen terme du Groupe et s'assure, à travers les revues stratégiques périodiques, du bon alignement des entités.
- L'intégration des **Fonctions Globales**. Toutes les unités opérationnelles d'une fonction support (finance, ressources humaines, informatique, juridique, achats, audit et communication) sont désormais rattachées hiérarchiquement à la fonction support centrale correspondante du Groupe. Ces fonctions, ainsi pleinement intégrées, assureront une harmonisation totale des processus clés de fonctionnement et apporteront ainsi un soutien renforcé aux entités opérationnelles du Groupe.

### 8.1.3 Direction Générale

La Direction Générale est composée de :

- Thierry Breton Président-Directeur Général ;
- Charles Dehelly Directeur Général Adjoint en charge des Operations ;
- Gilles Grapinet Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales.

✚ **Thierry Breton** : 53 ans, a occupé les fonctions de Directeur général adjoint puis Administrateur délégué – Vice Président du Groupe Bull de 1993 à 1996, puis Président-Directeur Général de Thomson de 1997 à 2002. Il est ensuite nommé Président-Directeur Général de France Télécom de 2002 à 2005. Thierry Breton a été ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie de février 2005 à mai 2007. Il est diplômé de l'Ecole supérieure d'électricité « Supélec » de Paris et de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale et a reçu le titre d'Officier de la Légion d'honneur et de Commandeur de l'Ordre National du Mérite.

✚ **Charles Dehelly** : 57 ans, ingénieur Arts et Métiers, il a débuté sa carrière chez Thomson, où il a occupé divers postes de direction de division avant de rejoindre en 1992 le Groupe Bull, comme Directeur Général Adjoint, Président de Bull SA, CEO de Zenith Data System puis Président de Bull Europe. De retour chez Thomson en 1998, il en est nommé Directeur Général en 2002. En 2005, Il dirige le Groupe Equant, en tant que Président du Directoire jusqu'à son intégration au sein de France Télécom. Depuis 2006, il était Président du Groupe Arjowiggins.

✚ **Gilles Grapinet** : 45 ans, ancien élève de l'ENA, Inspecteur Général des Finances. Il a rejoint en 1992 l'Inspection Générale des Finances, puis la Direction Générale des Impôts, où il a été notamment en charge de la Direction de la stratégie et du système d'information et de la stratégie. De 2000 à 2002, il a dirigé la refonte de l'informatique fiscale du gouvernement français et a piloté sa stratégie *d'e-administration* fiscale. Gilles Grapinet était précédemment directeur des Systèmes et Services de Paiement et membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole SA, après en avoir été le Directeur de la Stratégie.

### 8.1.4 Le Comité Exécutif

Outre les membres de la Direction Générale, le **Comité Exécutif** se compose des membres suivants :

✚ **Patrick Adiba, Responsable des Unités Globales “Reste du Monde” et “Major Events”**, nommé en 2008. Il est également responsable des Jeux Olympiques et des grands événements. Il était auparavant Vice-Président des Ressources humaines chez SchlumbergerSema et Directeur Général des activités en Amérique latine

✚ **Diego Pavia Bardaji, Responsable de l'Unité Globale Iberia**, et Directeur de l'Espagne depuis 2002. Auparavant, il était responsable de l'Unité Globale Energie de SchlumbergerSema.

✚ **Francis Delacourt, Responsable Groupe Infogérance**, a rejoint le Groupe en 1991, où il a occupé diverses fonctions opérationnelles et dirigeantes au sein du pôle Infogérance pour la France, le Royaume-Uni et les Pays-Bas. Depuis 2004, M.Delacourt est responsable du pôle Infogérance monde. Avant d'intégrer Atos Origin, il a travaillé chez Dun & Bradstreet Software, McDonnell Douglas Information Systems et Burroughs-Unisys.

✚ **Didier Dhennin, Responsable Groupe de l'activité Atos Worldline** depuis 2004. M.Dhennin a rejoint Atos Origin en 1984 et il est à l'origine de la création des activités multimédia du Groupe.

✚ **Winfried Holz, Responsable de l'Unité Globale Allemagne et Europe Centrale**, nommé fin 2008. Il a débuté sa carrière en 1984 chez Siemens AG en Allemagne et a eu différents postes de direction tels que Vice Président chez Siemens Nixdorf Informationssysteme ou Président de Siemens Health Services. Après avoir été responsable monde des solutions informatiques de Siemens, Winfried Holz a été Managing Director chez Fujitsu Services GmbH et président de TDS en novembre 2007.

✚ **Francis Meston, Responsable Groupe Intégration de Systèmes**, nommé en février 2009. Avant de rejoindre Atos Origin, Francis Meston était précédemment Président-Directeur Général de la filiale française d'E.D.S, poste qu'il occupait depuis février 2002. En 1996, il rejoint le Groupe A.T.Kearney, cabinet international de conseil en stratégie et management, en tant que Vice-Président

Europe. Il était auparavant Vice-Président de Gemini Consulting. Diplômé de l'ESIM et titulaire d'un MBA en finance de Purdue (Indiana), Francis Meston est également maître de conférences à HEC.

✚ **Rob Pols, Responsable de l'Unité Globale Bénélux**, a rejoint le Groupe fin 2006. Avec à son actif une solide expérience du marché des services informatiques et du conseil, Rob Pols était auparavant Directeur Général de Fujitsu Services aux Pays-Bas.

✚ **Michel-Alain Proch, Directeur Financier Groupe**, nommé en 2007, a rejoint Atos Origin en 2006 au poste de Responsable de l'audit interne et de la gestion des risques. Il a débuté sa carrière chez Deloitte & Touche pour travailler ensuite chez Hermès, en charge de la direction financière pour la région Amérique du Nord et du Sud.

✚ **Jean-Marie Simon, Responsable Groupe Ressources Humaines**, nommé en 2007. Entre 2005 et 2007, Jean-Marie Simon était Directeur des Ressources Humaines France, Allemagne et Europe Centrale. Préalablement à Atos Origin, il a occupé la fonction de Directeur Général en charge de la Recherche et Développement et des centres de production du Groupe Schlumberger. Il a eu différents postes en Indonésie et en Norvège et a également été Directeur Informatique du pôle "pétrole" du Groupe Schlumberger pendant trois années.

✚ **Arnaud Ruffat, Responsable de l'Unité Globale France et Maroc**, nommé en 2008, a rejoint Atos Origin en 1988. Il a occupé diverses fonctions au sein du Groupe, parmi lesquelles celles de Directeur Financier et de Responsable de division. En 2003, il a été nommé Responsable de l'activité Infogérance en France.

✚ **Keith Wilman, Responsable de l'Unité Globale Royaume-Uni**, a rejoint le Groupe fin 2006. Fort de plus de 25 années d'expérience dans le domaine des technologies de l'information, il était Directeur Général de CSC pour la région Europe du Nord (Royaume-Uni, Irlande et Pays-Bas). Avant de rejoindre CSC en 1997, M.Wilman était Directeur Général d'Easams Ltd.

De plus, le **Responsable Groupe Ventes et Marchés** ainsi que le **Responsable Groupe de l'activité Conseil** seront membres du Comité Exécutif une fois nommés.

## 8.2 LE PROGRAMME TOP (TOTAL OPERATIONAL PERFORMANCE)

Moins de deux semaines après son arrivée au sein du Groupe, Thierry Breton, Président-Directeur Général, a lancé le Programme TOP (Total Operational Performance) pour améliorer la rentabilité opérationnelle de la Société.

Construit pour générer des économies récurrentes indispensables pour pérenniser la compétitivité d'Atos Origin, le Programme TOP s'articule autour d'une réforme en profondeur de l'entreprise avec de nouveaux leviers d'action, des objectifs plus ambitieux et une plus grande vitesse d'exécution pour atteindre ses principales cibles : faire face à un environnement économique difficile et rattraper les meilleurs acteurs du secteur en terme de marge opérationnelle.

Reposant sur vingt projets transversaux déployés dans l'ensemble du Groupe, le Programme TOP est bâti autour de quatre axes majeurs de transformation :

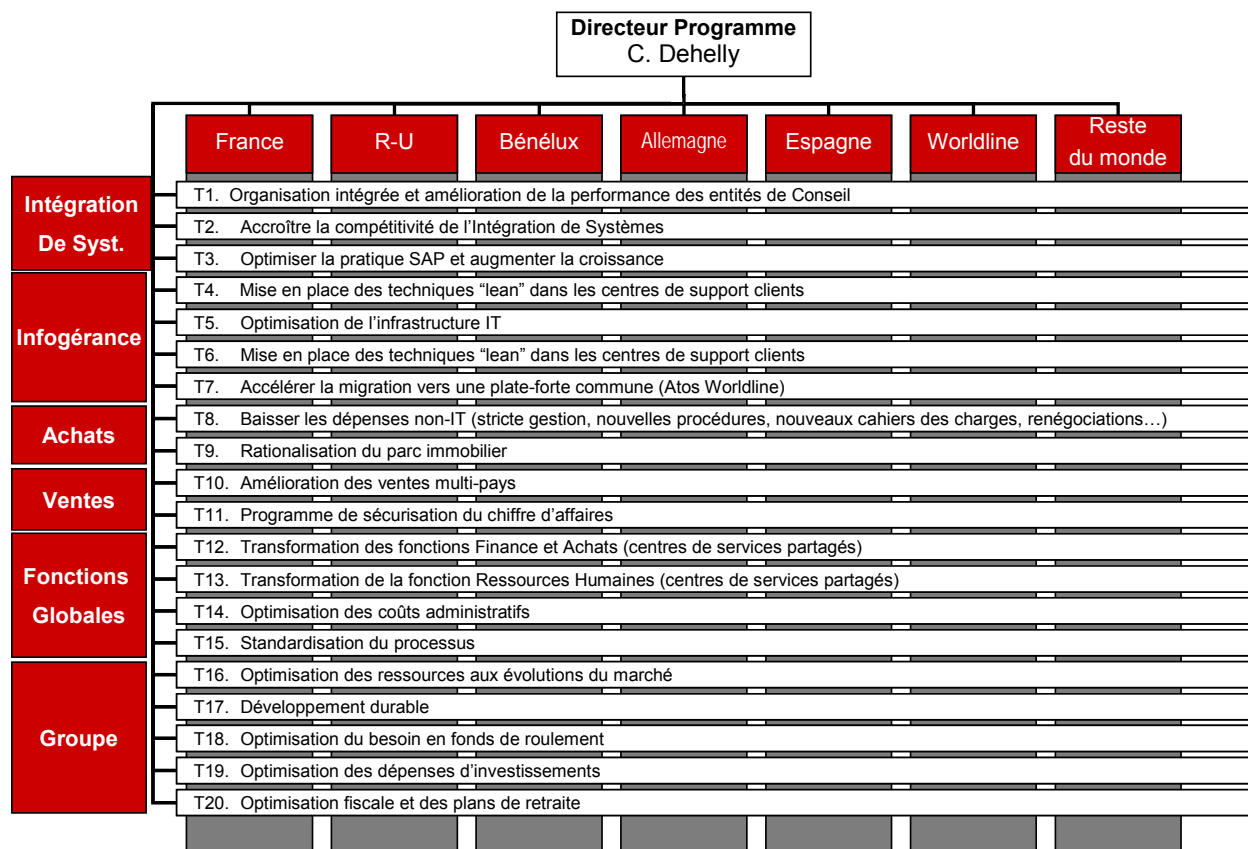
**1. Exploiter le bénéfice d'un Groupe global et intégré** pour mieux servir ses clients et générer des synergies par la simplification et la standardisation dans les opérations : cinq initiatives parmi lesquelles la simplification dans la gestion des contrats multi-pays, la gestion globale de nos compétences SAP, la gestion globale de nos activités de Conseil.

**2. Comblent les écarts de performance opérationnelle avec les meilleurs du secteur** : neuf projets sur la base d'indicateurs tels que la part d'*offshore*, le ratio surface bureaux / effectifs, le ratio de frais administratifs, etc.

**3. Développer le « lean management »** pour combler notre écart de productivité et accroître en permanence l'efficacité opérationnelle : quatre projets dans des domaines tels que la gestion des centres d'appels, des services clients, et des infrastructures.

**4. Déployer des projets de développement durable**, en particulier dans le domaine des hommes et de la protection de l'environnement : deux projets.

Au sein des vingt projets, huit programmes sont orientés sur le développement de l'activité, six programmes ont pour objectif de faire décroître la base de coût et six programmes sont mis en place pour augmenter la génération de cash. Tous les programmes qui avaient été initiés depuis 2007 se poursuivent et sont intégrés dans le Programme TOP. Toutefois, comme indiqué, TOP a une plus grande ambition et vise à rejoindre les meilleurs acteurs du secteur rapidement grâce à une gestion plus stricte.



Le pilotage du Programme TOP a été conçu pour permettre une mise en place rapide et la résolution optimale des éventuels problèmes de mise en œuvre rencontrés sur chaque projet. Charles Dehelly, Directeur Général Adjoint, pilote le Programme TOP et rapporte directement au Président-Directeur Général d'Atos Origin. Il gère les vingt chefs de projet TOP qui proviennent des Unités Globales, des Lignes de Services et des Fonctions Globales. Chaque chef de projet TOP est en même temps en charge d'un programme transversal et de la mise en place des projets dans sa propre organisation. Les vingt chefs de projet TOP s'appuient eux-mêmes sur plus de deux-cents collaborateurs membres du Programme qui appartiennent à toute l'organisation d'Atos Origin.

Lancé le 1<sup>er</sup> décembre 2008, le Programme TOP est entièrement structuré et déployé au sein du Groupe. Le succès de ce Programme, qui n'est pas un plan classique d'économies de coûts, mais un programme complet de transformation de l'entreprise pour rejoindre les meilleurs du secteur en terme d'efficacité opérationnelle, est une priorité clé pour le Groupe.

### 8.3 OBJECTIFS DE L'ANNÉE 2009

Dans un environnement économique difficile, la priorité est donnée à l'amélioration de la performance opérationnelle.

#### ➤ **Chiffre d'affaires**

Le Groupe envisage un chiffre d'affaires 2009 en légère baisse par rapport à 2008 à périmètre et taux de change constants. Cette perspective tient compte d'un carnet de commandes (renforcé dans les activités récurrentes) représentant au 1er janvier 2009 58% du chiffre d'affaires total (contre 55% au 1<sup>er</sup> janvier 2008) mais aussi d'un ralentissement escompté sur les activités cycliques.

#### ➤ **Marge opérationnelle**

Le Groupe s'est fixé l'ambition d'améliorer de 50 à 100 points de base sa marge opérationnelle en 2009. Compte tenu de la montée en charge progressive du Programme TOP tout au long de l'année, le Groupe anticipe que c'est principalement sur le deuxième semestre que se concrétisera l'essentiel de l'amélioration de la marge opérationnelle. S'agissant du premier semestre, le Groupe considère que les premiers effets du Programme TOP devraient permettre de préserver le niveau de marge opérationnelle par rapport à 2008.

#### ➤ **Cash flow**

Bien que prévoyant des coûts de réorganisation, de rationalisation et de formation plus élevés qu'en 2008, le Groupe a pour objectif de générer en 2009 un cash flow positif provenant d'une amélioration de l'excédent brut opérationnel (OMDA) et d'un strict contrôle des investissements.



## 9 CONSEIL

### DONNER AU CLIENT UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

#### 9.1 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Atos Consulting représente le premier élément du concept « Conseil, Développement, Exploitation » (DBO -*Design-Build-Operate*) d'Atos Origin. En conséquence, le Groupe s'emploie scrupuleusement, d'une part, à aligner le portefeuille d'Atos Consulting sur le portefeuille global du Groupe, de manière à assurer le développement des ventes de services d'Intégration de Systèmes et d'Infogérance, et d'autre part, à optimiser les capacités de conseil afin de porter une assistance efficace aux clients dans les activités qu'ils conduisent chaque jour avec Atos Origin.

Atos Consulting propose une approche pragmatique et réaliste pour répondre aux besoins de ses clients. Le Groupe offre des services et solutions de « bout en bout », allant du développement de stratégies jusqu'au choix de solutions et de technologies appropriées en passant par la refonte des processus fonctionnels. Nos clients sont ainsi en mesure d'améliorer leur productivité et de générer davantage de valeur grâce à une approche innovante des processus métiers, conjuguée à une intégration performante des technologies et un support efficace, ainsi que par des investissements stratégiques en ressources humaines. Les solutions métiers et technologiques conçues par Atos Consulting permettent à ses clients de bénéficier plus rapidement, à moindre coût et durablement, d'un véritable avantage concurrentiel.

Nos clients exigent une profonde connaissance de leur secteur d'activité. Atos Consulting est reconnu pour la qualité des solutions qu'il fournit aux secteurs privés et aux services publics, mais aussi aux secteurs des télécommunications, aux services financiers, à l'industrie et aux transports et à la grande distribution. En se concentrant sur ces secteurs spécifiques, Atos Consulting s'assure une connaissance approfondie de ses clients et de leurs activités.

En 2008, Atos Consulting a émis la première publication de *Look out*, une source d'information indépendante et faisant autorité dans le domaine où nous portons une attention particulière sur les grandes tendances émergentes, les nouveaux besoins business et les technologies qui pilotent l'innovation pour le Groupe et ses clients, en fournissant une vue holistique des changements du marché. Parallèlement, le Groupe a lancé un nouveau support international, *View*, qui présente des études de cas et des articles portant sur des programmes de recherche que nous avons menés.



Le déploiement de solutions génératrices de trésorerie pour nos clients afin de faire face au ralentissement économique, la solution de compteurs intelligents pour adresser les secteurs de la distribution électrique, le rôle croissant de l'interactivité et des technologies à base de Web 2.0, *Lean Manufacturing* et l'agenda vert, sont autant d'exemples où nos consultants ont su appréhender les enjeux et permettre à nos clients de bénéficier de toute la palette de compétences d'Atos Origin dans le Conseil.

Avec une approche davantage intégrée, Atos Consulting aide ses clients dans la mise en œuvre de leur stratégie métier à tous les niveaux de l'entreprise – ressources humaines, processus et technologies.

### 9.1.1 L'approche sectorielle

Pour mieux se focaliser dans son approche sectorielle, Atos Consulting s'est organisé autour de quatre familles de secteurs d'activités :

- **CIM** - *Consumer Industrial Markets* : Secteur Industriel et grande consommation ; notre clientèle recouvre l'aéronautique, le marché automobile, la chimie, les produits grands publics, la haute technologie, la pharmacie. Dans tous ces secteurs, nous avons su démontrer une profonde connaissance des métiers de clients, avec de fortes références dans des domaines tels que celui de l'exécution de la chaîne de valeur (*supply chain*).
- **FS** - Services financiers : forte présence dans la banque et l'assurance, les paiements avec une offre intégrée de bout en bout, conseil, développement et intégration (*Design, Build, Operate*).
- **PS** - Services publics : avec plus de 25 ans d'expérience dans le secteur public, nous sommes un acteur majeur dans la modernisation du service public et de la santé. Par notre connaissance profonde du secteur public, nous aidons les organisations gouvernementales et ses administrations à mettre en œuvre leurs systèmes d'information de façon efficace, économique, et sécurisée.
- **TUM** - Télécommunications, *Utility* et Médias : Les secteurs des télécoms et médias évoluent très rapidement avec une multitude de nouveaux modèles, des défis et des innovations technologiques. Dans le secteur des *utilities* (services publics) et de l'énergie, la déréglementation, les fluctuations de prix, les problématiques environnementales et les changements réglementaires renforcent la demande pour les économies en développement, et les besoins en énergies nouvelles constituent de nouvelles opportunités de conseil. Atos Consulting a construit une longue et solide réputation en menant à bien des missions exigeantes qui requièrent à la fois une véritable expertise en conseil et des solutions de pointe.

### 9.1.2 L'offre

Les activités du Groupe s'appuient sur huit ensemble d'offres supportés par des centres d'excellence, chargés du développement et de la fourniture des solutions, ainsi que du support des développements métiers. Ces centres d'excellence utilisent des systèmes de gestion des connaissances et diffusent des informations de pointe grâce à une formation adaptée et un partage des connaissances et des pratiques. Ils se focalisent notamment sur les aspects suivants :

- **IT Leadership - stratégie et technologies** : accompagner les entreprises dans le développement et la conception de leur stratégie métier et informatique. Aider les clients à appliquer les solutions technologiques en accord avec les objectifs stratégiques grâce à l'Architecture d'entreprise Atos™. L'attention est concentrée sur la Gouvernance, la Stratégie et l'Architecture informatiques dans un contexte de fort alignement des directions métiers et de l'architecture informatique.
- **Strategy & Innovation Leadership : stratégie et innovation**. Les entreprises veulent constamment améliorer leur efficacité, mettre en place les meilleures pratiques et accroître la valeur pour l'actionnaire. Dans un monde global, tout avantage compétitif reste limité dans le temps. De nouveaux concurrents émergents sont d'horizons nouveaux et conquièrent rapidement des parts de marché significatives. La source la plus importante pour garder durablement un avantage concurrentiel est l'innovation. Pour cette raison, l'innovation est la pierre angulaire de la stratégie du Groupe. Pour Atos Consulting, "*making strategy happen*" représente la volonté d'accompagner nos clients dans la transformation de leurs modèles économiques.
- **Procurement leadership : maîtrise des circuits d'approvisionnement**. Par cette offre, nous aidons les entreprises ou administrations dans la fonction achat. Dans chaque organisation, nous analysons la stratégie retenue, nous aidons à redéfinir les processus et à mettre en place les structures opérationnelles adéquates. Pour nos clients, nous sommes un partenaire pluridisciplinaire offrant des services dans les phases d'analyse, de conception et de mise en œuvre.

- **Financial Leadership : les solutions de gestion financière.** Concevoir et déployer des processus financiers et les technologies sous-jacentes, pour les fonctions financières des entreprises du secteur privé ou public. Aider ces entités à améliorer leur performance par une meilleure utilisation des informations financières, d'indicateurs clés de performance et par la transformation des processus de planification, de budgétisation et de prévision. Aider les fonctions financières à mettre à profit les changements externes, comme les évolutions réglementaires (IFRS, Sarbanes-Oxley). Les principaux points d'attention couvrent la mesure de la Performance et les centres de services partagés pour la fonction Finance.
- **People and change Leadership : l'accompagnement du changement et des ressources humaines.** Mettre les ressources humaines en adéquation avec les stratégies et les objectifs métiers. Améliorer l'efficacité des fonctions administratives en conciliant baisse des coûts et amélioration des niveaux de service. Gérer la dimension humaine du changement en prenant en compte les facteurs humains et organisationnels au cours des phases de transition. Les principaux points de focalisation sont la Transformation des ressources humaines, les centres de services partagés, l'Amélioration de la performance et la Gestion des changements.

Pour les Solutions de gestion financière et la Gestion des changements et des ressources humaines, ces prestations de conseil sont souvent exécutées en amont d'une mise en œuvre ERP, effectuée en commun avec l'intégration et l'exploitation d'ERP (hébergement, gestion technique), basés sur des solutions SAP ou Oracle.

- **Operational Transformation leadership : la transformation opérationnelle.** Pour chaque grand secteur d'activité, nous avons développé une offre qui s'appuie sur le conseil porté au cœur du métier. Notre approche est d'aider nos clients à faire face à leurs contraintes d'efficacité et à exploiter leurs ressources opérationnelles pour acquérir un avantage concurrentiel durable. Analyser les applications systèmes qui transforment les processus internes en assurant des prestations de conseil, de développement et d'exploitation aux clients. Les principaux points de focalisation comprennent la gestion de la chaîne logistique (SCM), les achats, la logistique, la production pour permettre à nos clients de réagir plus rapidement et plus intelligemment.
- **Customer Management Leadership : la gestion de la relation client.** Avec une vision claire et l'application de méthodes et techniques innovantes dans le domaine du marketing, des ventes et des services, nous contribuons à l'amélioration de la fonction commerciale. Notre approche est caractérisée par l'amélioration du contenu et des processus. La focalisation porte sur le développement et la mise en œuvre avec nos clients d'une vision de la gestion des canaux de distribution, de la gestion de la connaissance, de la relation en ligne de la clientèle (incluant web 2.0), et du développement des ventes.
- **ERP Business Transformational Leadership : la transformation métier par les ERP.** Cette offre est le résultat de la combinaison de l'expérience dans la mise en place d'ERP avec une expertise sectorielle et la compétence dans les meilleures pratiques. Le Conseil peut s'appuyer sur l'expertise de l'ensemble du Groupe Atos Origin sur les grands progiciels ERP, avec lesquels ont été développés des partenariats globaux. Nous avons rassemblé des experts ERP venant de secteurs variés et aidons ainsi nos grands clients à mettre en œuvre avec succès et transformer leur patrimoine applicatif de progiciels.

### 9.1.3 Illustrations de la stratégie

En 2009, un bon exemple de la synergie dégagée entre les différents métiers d'Atos Origin et pilotée par le conseil est l'extension de notre partenariat stratégique avec **Chemchina** en Chine sur plusieurs domaines de services dans le cadre de leur important programme de refonte informatique :

- En Business Consulting, Atos Origin a exécuté des missions sur les achats, la finance, l'organisation, la conduite du changement, et les améliorations de programmes de transformation Six Sigma. Ces programmes ont fourni des ressources, des processus et le *reengineering* organisationnel qui ont généré des bénéfices financiers et opérationnels puis préparé la mise en place de progiciels SAP. De plus, les équipes de Business Consulting ont contribué à la mise en place d'un département informatique de 50 personnes.
- En Intégration de Systèmes, nous avons construit le masque global des meilleures pratiques SAP dans le domaine de la chimie et préparé la mise en place sur deux sites pilotes qui ont démarré à

Harbin en Janvier 2009. Le Groupe a également livré la solution SAP BW qui permet d'obtenir les indicateurs clés du programme Business Intelligence.

- Dans le domaine de l'exploitation, nous avons construit l'infrastructure pour supporter le déploiement de la solution SAP. En décembre 2008, nous avons finalisé le démarrage du premier centre de données pour ChemChina à Pékin. Ce centre a été officiellement ouvert en décembre 2008. Il est désormais totalement opérationnel.

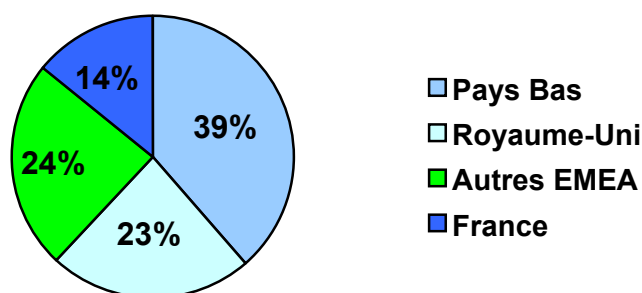
## 9.2 SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ

En millions d'euros	2008	2007	% Croissance Organique (a)
Chiffre d'affaires (a)	349	346	+1,0%
Marge opérationnelle (a) (b)	16,7	18,2	-8,1%
% chiffre d'affaires	4,8%	5,3%	-0,5 pt
Effectifs fin de période	2 667	2,632	+1,3%

(a) Données à périmètre et taux de change constants

(b) Incluant les coûts des Lignes de Services Globales

### Répartition du chiffre d'affaires par pays



## 9.3 PERSPECTIVES

Atos Origin s'engage à continuer à fournir à ses clients des solutions de « bout en bout » de type DBO (*Design-Build-Operate*) à l'échelon national et, de plus en plus, à l'international. Par conséquent, un nombre croissant d'activités doit se dédoubler sur nos deux autres lignes de services : stratégie informatique, conseil technique, permettant la mise en oeuvre d'ERP ou la transformation des infrastructures ; le BPO des fonctions support devrait poursuivre sa croissance.

Atos Consulting porte une forte attention au leadership « *thorough* ». Pour faire croître nos activités de conseil, nous avons lancé un programme de développement global, une approche sectorielle globale, comprenant des centres d'excellence, un marketing global, et nous développons nos activités dans de nouveaux pays. Pour accroître nos ventes à l'international, nous avons opéré un alignement de notre activité entre les pays ; nous avons pu ainsi croître rapidement en Chine et en Belgique et démarrons une nouvelle entité en Allemagne. Cette année, nous poursuivrons sur le succès de ce programme en développant davantage les échanges multi-pays entre nos entités.

Atos Consulting développe ses offres appuyées par ses centres d'excellence dans les domaines de la Stratégie et Innovation, des Achats, de la Gestion de la Relation Client et de mise en place d'ERP. En 2009, nous développerons ces offres à l'international. De plus, l'activité Conseil d'Atos Origin jouera un rôle de premier plan dans la vente des offres distinctives, qui sont un élément clé dans la stratégie moyen terme. Le Groupe est convaincu qu'une approche initiée par le Conseil constitue le meilleur moyen d'offrir aux clients une solution complète, permettant une forte synergie entre les activités de Conseil, d'Intégration de Systèmes et d'Infogérance.

## 10 INTEGRATION DE SYSTEMES

### FAIRE NAITRE LA CLARTE DE LA COMPLEXITE

#### 10.1 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Les spécialistes du Groupe en Intégration de Systèmes conçoivent et réalisent des solutions et systèmes informatiques innovants dédiés à des marchés stratégiques, assurant une intégration transparente avec les infrastructures existantes, un support et un perfectionnement continus des applications informatiques. L'expérience d'Atos Origin dans l'intégration des ressources humaines, des processus et des technologies lui permet de concevoir, de mettre en place et d'exploiter des solutions pratiques et robustes.

Le Groupe collabore avec ses clients au développement, au déploiement et à la maintenance de systèmes au service de leur stratégie métier globale. Lorsque le marché migre vers des progiciels standards, le Groupe conçoit et met en œuvre des solutions issues de grands éditeurs, tels SAP ou Oracle, et les intègre dans des environnements complexes, en faisant appel aux technologies les plus pointues. Il réalise également des projets s'appuyant sur des logiciels spécifiques, *Open Source* ou propriétaires, faisant intervenir divers langages et méthodes de programmation. Le travail avec une équipe de partenaires stratégiques triés sur le volet est privilégié afin de développer et de déployer des offres complètes, intégrant des technologies de pointe et des systèmes provenant d'éditeurs de progiciels.

**Poursuite du développement de notre stratégie SAP :** après 2006, où nous avons été sélectionnés par SAP pour devenir un partenaire privilégié dans le secteur de l'industrie, (un de nos plus importants marchés), SAP nous a de nouveau récompensé en 2008 du trophée Pinnacle award "SAP hosting" que nous avons déjà reçu en 2007 pour la qualité de nos prestations en maintenance applicative et en hébergement d'applications.

Nous avons développé une approche unique pour assurer le support des solutions SAP basées sur des centres d'excellence (CoE) qui :

- fournissent une équipe de consultants spécialisés dans les ventes et le marketing, la mise en place et la gestion des solutions SAP spécifiques à chaque secteur industriel. Grâce à ces centres, nous pilotons l'industrialisation des différentes offres et développons l'échange et le partage d'expérience et de connaissance;
- permettent de créer des synergies financières, telles que :
  - l'aide aux différents pays produite par les intervenants possédant les compétences requises en interne,
  - le partage des consultants de haut niveau sur des projets multi-pays,
  - l'accès privilégié à des spécialistes SAP dans des sessions de travail conjointes.

Ces centres d'excellence sont de véritables forums de réflexions stratégiques pour le développement futur d'offres conjointes entre SAP et Atos Origin.

De plus, le Groupe a, durant l'année 2008, établi un accord de commercialisation avec SAP afin d'accélérer ses ventes faites avec de nouvelles références clients, couvrant l'industrie, les processus de mise à niveau, les solutions Business Objects et l'offre business Suite V7.

Enfin, signe de l'expertise des équipes d'Atos Origin et de l'étroite collaboration avec SAP, un nouvel accord de commercialisation a été signé en mars 2009. Selon l'accord ainsi conclu, Atos Origin collaborera en amont avec SAP afin de réduire les risques client et de rationaliser les processus de mise à niveau, de déploiement et de démarrage pour les installations nouvelles et existantes des clients SAP, comme pour les migrations vers des solutions SAP de gestion d'entreprise.

En conséquence, dans le cadre de la nouvelle organisation du Groupe mise en place début 2009, une nouvelle unité opérationnelle *Global SAP* a été créée pour couvrir l'ensemble des activités SAP au sein du Groupe.

Face à l'augmentation de la demande de gestion applicative, le Groupe a élaboré une offre exclusive et transparente, fondée sur des processus et méthodologies de pointe, de strictes règles de gouvernance et les standards du marché (notamment la norme ITIL pour la continuité du service).

Cette offre a été formalisée dans l'approche de gestion applicative Atos™ Application Management, destinée à l'ensemble des marchés stratégiques. Cette solution s'appuie sur les capacités de production globale (*global sourcing*) du Groupe pour réduire substantiellement le coût total de possession (TCO) pour ses clients, grâce à des modèles de tarification souples et adaptés aux différents métiers et à l'harmonisation des processus clients. En 2008, la maintenance applicative est restée la part la plus importante de l'activité Intégration de Systèmes d'Atos Origin.

Les autres domaines où le Groupe possède une forte expertise sont l'ERM (*Entreprise Resource Management*), le CRM (gestion de la relation client), la *Business Intelligence*, la gestion de la chaîne logistique (SCM), l'intégration métier, la Gestion du contenu (ECM, *Entreprise Content Management*). Dans tous ces domaines, Le Groupe a, au travers de ces différents domaines, mené avec succès plusieurs projets complexes à un niveau international.

Le Groupe est reconnu dans la conduite de programmes d'intégration à grande échelle et réunit des compétences significatives en matière d'architecture technique. L'offre complète de services se fonde sur une formation poussée et sur l'adoption de normes de certification de haut niveau, telles que CMMi, PMI (Project Management Institute) et ISO 9001:2000, assorties d'un processus d'intégration de systèmes parfaitement défini.

## 10.2 LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNEE 2008

En 2008, le Groupe s'est pleinement investi afin d'accroître à nouveau la performance de l'activité Intégration de Systèmes en s'appuyant sur les actions suivantes :

- Le déploiement complet du modèle de production dans le Groupe,
- l'industrialisation de notre production grâce au déploiement d'outils gérés par un centre de services partagés et la généralisation de la certification,
- l'augmentation de nos capacités de ressources globales – *offshore* pour répondre aux attentes de nos clients en leur proposant des offres compétitives.

Enfin, le programme des offres distinctives lancées fin 2007 et décrites dans le présent rapport a été couronné de succès en contribuant de manière significative à la croissance de l'activité d'Intégration de Systèmes.

### 10.2.1 L'alignement de notre modèle de production

En Intégration de Systèmes, le facteur clé de succès est la capacité de progresser en même temps dans les trois domaines suivants :

- L'intimité client, où nous développons la connaissance de la solution au cœur du métier du client et où nous impliquons des experts en processus métiers ; avec une forte intimité marché, nous apportons à nos clients les solutions requises ;
- Le leadership produit, avec une spécialisation technologique, une capacité d'innovation et de fortes compétences : avec un leadership produit, nous prouvons que nous facturons en fonction de l'expertise apportée par nos équipes ;
- L'excellence opérationnelle, activité le plus souvent située dans les back office à l'opposé des deux premières le plus souvent logées dans le front office, coté client : les indicateurs, la gestion de projet, les processus de développement sont les éléments clés de ce troisième domaine. Par l'excellence opérationnelle, nous voulons fournir une solution compétitive pour délivrer le produit final et garantir son support.

Nous avons appliqué ces concepts pour déployer une approche standard organisée autour de deux grandes activités, l'intégration de progiciels et le monde du sur mesure (*custom*) ; chacun d'entre eux sera opéré par deux organisations distinctes :

- l'une a pour mission de fournir des ressources avec des obligations de moyens, mettre à disposition les meilleures équipes, soit pour les solutions mentionnées précédemment, soit pour travailler auprès de nos clients en prestations de régie ;
- l'autre a pour mission de gérer nos contrats avec obligation de résultats (contrats au forfait, contrats à niveaux de service garantis, contrats innovants plus risqués,..). L'unité en charge de tels engagements va s'approvisionner en ressources directement auprès de l'entité *global delivery*, constituée de l'ensemble de nos centres dédiés, régionaux ou *offshore* : des bénéfices tangibles sont attendus grâce à une meilleure communication et à la concentration des compétences.

Le gain global en efficacité sera obtenu dans notre *global factory* par la standardisation, l'usage de processus et d'outils similaires répliquables et par des économies d'échelle. La *global factory* aura pour mission de fournir un ensemble de services tels que :

- Le développement du cœur du spécifique, les étapes au centre du cycle de développement, essentiellement autour des langages Java, .net ;
- Le support des solutions progiciels, les migrations clés en main vers les releases 6 et 7, les montées logicielles autour de NetWeaver, le développement et la maintenance SAP en langage ABAP ;
- La chaîne de test intégrée ;
- L'environnement collaboratif de développement, à travers le centre de services partagés, fournissant de façon consistante un support de bout en bout, à base d'outils intégrés, de règles et indicateurs communs, permettant aux équipes géographiquement éloignées de travailler ensemble sur toute la chaîne de valeur de l'intégration de systèmes.

### 10.2.2 Outils et processus

Notre objectif est de disposer d'un centre de services partagés capable de fournir à l'ensemble de nos équipes tous ces outils, en les utilisant de la même façon pour accéder à notre base de connaissance, sur l'ensemble du cycle de vie des applications.

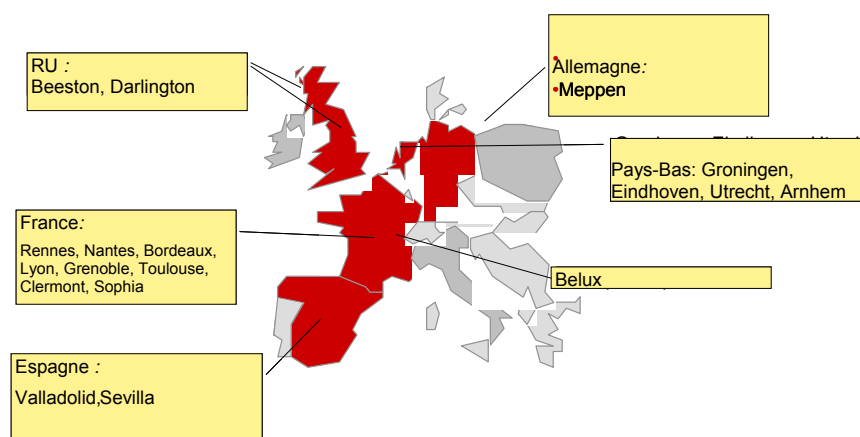
Après l'année 2007 où nous avons défini nos besoins, puis sélectionné les solutions et fournisseurs associés, nous avons déployé dans nos opérations ces solutions. Le nombre d'utilisateurs a dépassé 6 000 fin 2008 et devrait progressivement atteindre 10 000 soit 40% de l'effectif.

Ces outils permettent à nos équipes de collecter les spécifications clients d'une façon optimale, de concevoir et développer le code, de gérer les configurations et de conduire les tests d'une façon très économique. Les outils de scanning applicatifs, pour permettre de comprendre la qualité des logiciels que nous maintenons sont également majeurs dans l'approche industrielle de notre métier.

### 10.2.3 Croissance de notre Global sourcing

Notre modèle de Production Globales sera articulé autour de centres régionaux et de centres *offshores*, spécialisés par compétences.

Les deux schémas indiquent les différentes zones géographiques, le premier pour l'aspect européen régional, le second pour l'*offshore* :



## Répartition géographique *offshore*

Au total, près de 20% de nos collaborateurs travaillent dans des centres de services dédiés, le plus important étant en Inde.



## 10.3 ACTIVITÉ COMMERCIALE

La ligne de services Intégration de Systèmes a remporté d'importants contrats en 2008 parmi lesquels nous pouvons citer :

- Michelin, externalisation complète du développement et support applicatif couvrant les domaines Recherche & Développement, gestion industrielle et trésorerie ;
- ERDF, la solution pilote pour le nouveau système de compteurs communicants sur un échantillon de 300 000 compteurs dans un premier temps ;
- E-Plus en Allemagne, le développement et l'exploitation de l'ensemble du parc applicatif : la solution est extrêmement sophistiquée, notre performance étant mesurée conjointement avec le client sur des paramètres liés à son métier ;
- Caja Madrid et Banco Espana, le développement et la maintenance du parc applicatif ;
- OCE, l'externalisation complète du développement et de la maintenance du parc applicatif ;
- Au Royaume-Uni chez premier Food, un grand programme de déploiement ;
- Enfin en Chine, poursuite du déploiement dans plusieurs sites des solutions progiciels SAP pour ChemChina.

## 10.4 SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ

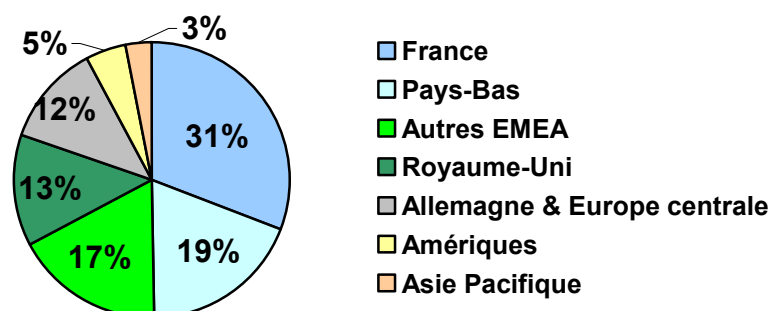
En millions d'euros	2008	2007	% Croissance Organique (a)
Chiffre d'affaires (a)	2 202	2 089	+5,4%
Marge opérationnelle (a) (b)	86,3	92,6	-6,8%
% chiffre d'affaires	3,9%	4,4%	-0,5 pt
Effectifs fin de période	24 403	23 659	+3,1%

(a) Données à périmètre et taux de change constants

(b) Incluant les coûts des Lignes de Services Globales



## Répartition du chiffre d'affaires par pays



### 10.5 PERSPECTIVES

S'engageant à fournir à sa clientèle des solutions de bout en bout, Atos Origin va continuer de renforcer sa structure globale en Intégration de Systèmes, afin de coordonner et de standardiser la prestation de services aux clients de différents pays et de fournir des services intégrés de type DBO (*Design-Build-Operate*).

Malgré les perspectives limitées de croissance économique en Europe au cours des prochaines années, les grands prestataires de services informatiques devraient tirer parti d'une hausse de la demande, imputable à la consolidation des achats et à des obligations réglementaires plus strictes. En conséquence, Atos Origin a défini un plan stratégique, afin de maintenir une croissance organique en Europe au cours des années à venir. En outre, Atos Origin anticipe une croissance soutenue de son activité dans la zone Asie - Pacifique, dans le cadre de sa stratégie de polarisation sur les grands clients internationaux qui connaissent une expansion rapide dans cette région du monde.

La globalisation sera accélérée pour les éléments clés de notre offre, tels que les ERP SAP, l'ECM, et le test. Ceci sera accompagné par une démarche commerciale plus systématique avec nos partenaires (EMC, Microsoft, HP, IBM software, SAP, Oracle...).

Intégration de Systèmes fait partie intégrante de l'offre métier globale du Groupe et Atos Origin entend continuer : i) à accroître encore la part de ses activités provenant des relations clients à long terme et de revenus récurrents, en particulier dans la maintenance applicative, où Atos Origin est reconnu, par les plus éminents analystes du secteur, comme le chef de file du marché dans la fourniture de solutions, ii) développer plus encore l'approche des offres Distinctives pour compenser une possible baisse de la demande du segment traditionnel de l'activité Intégration de Systèmes.

## 11 INFOGERANCE

### APPORTER A NOS CLIENTS UN AVANTAGE CONCURRENTIEL DANS LEUR METIER ET DANS LA GESTION DES SYSTEMES INFORMATIQUES

#### 11.1 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Un des points forts d'Atos Origin est son expertise dans la gestion et la transformation de l'exploitation informatique de ses clients. Cela peut aller jusqu'à administrer l'ensemble de leurs systèmes d'information et de traitement de données, y compris les centres de calcul, les installations réseaux et bureautiques, les systèmes d'accès sécurisés, les applications, ainsi que la mise en œuvre de processus et d'outils leur permettant de bénéficier de technologies de pointe avec une flexibilité qui leur offre la possibilité d'obtenir un avantage concurrentiel dans leur activité.

Atos Origin est le leader de l'infogérance en Europe et il est solidement implanté dans le reste du monde. Capable d'assurer la maintenance des infrastructures et des applications 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 au travers de son réseau mondial, le Groupe possède une expérience incontestée dans les programmes de déploiement de solutions complexes sur des sites multiples, notamment SAP, Oracle ou les applications de Gestion de la Relation Client.

Pour assurer une prestation de premier ordre, la ligne de services Infogérance s'appuie sur sa propre méthodologie de prestation de service continu (CSDM). Cette méthode, fondée sur la norme ITIL,

garantit la cohérence des processus, des équipements et des organisations au niveau mondial. Il s'agit d'un aspect essentiel permettant à Atos Origin de guider ses clients tout au long du processus d'évaluation, de planification, de mise en œuvre, de transition et d'exécution avec un niveau constant de qualité.

Depuis 2007, la Groupe a poursuivi sa Transformation avec pour objectifs d'accélérer la croissance organique, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de développer la Production Globale d'Infogérance. Les projets en cours spécifiques à l'activité Infogérance sont les suivants : la consolidation de centres de grands systèmes, l'optimisation des serveurs, l'optimisation de la gestion des services, l'*Offshore*, la stratégie d'optimisation des centres de données, le renouvellement du réseau de services vocaux, la standardisation du portefeuille d'activités et la croissance de l'activité de gestion des infrastructures, optimisation des postes de travail de « bout en bout ».

Atos Origin a poursuivi sa coopération avec ses principaux fournisseurs Intel, Microsoft, EMC, VMware, Novell, SAP, FSC, Unisys, IBM, HP et Sun avec la mise en place de solutions innovantes communes telles que *Identity* et *Access Management* pour la gestion des accès sécurisée par identification, et la gestion virtualisée adaptée (*Atos Adaptive Virtualization Management*). Le Groupe a ainsi signé des accords de partenariats avec Novell concernant les prestations de gestion des accès par identification et de gestion de la sécurité. Un partenariat a également été mis en place avec VMware dans le domaine de la virtualisation. Le Groupe a pu lancer ses deux nouvelles offres innovantes que sont *Identity & Security Management* ainsi que la gestion adaptée des postes de travail (*Adaptive Workplace Management*).

De même le Groupe a mis en place de nouveaux services très innovants dans le domaine de l'archivage actif et des centres de services partagés.

Enfin la coopération établie entre Atos Origin et des fournisseurs de copieurs multi-fonctionnels tels que OCE, Xerox, Canon et Ricoh a permis de développer une offre de services intégrée.

#### **11.1.1 Atos Origin – un des leaders de l'infogérance d'infrastructure**

Atos Origin est l'une des seules sociétés de services informatiques capable d'assurer en mode externalisé le conseil, le développement, et l'exploitation (« *Design, Build and Operate* ») de tout type de solution informatique. Cela s'applique aux centres de données, aux réseaux, aux appareils de consommation et peut également aller de la bureautique jusqu'à assurer le support des applications. Le Groupe s'est spécialisé dans la transformation des infrastructures informatiques et de l'organisation opérationnelle de ses clients afin d'améliorer leur productivité et leur performance métier

Les services d'infogérance du Groupe s'appuient sur une organisation, des structures, des processus et des outils éprouvés et certifiés ISO 9001 et ISO 27001, afin de garantir à ses clients un service optimal et homogène au niveau mondial.

Nos principaux services et offres comprennent :

- **Atos Workplace Solutions** – Atos Origin propose des services de gestion des postes de travail ainsi que la maintenance des applications. Cette offre répond aux besoins des sociétés qui souhaitent s'adapter rapidement face aux changements qu'elles rencontrent dans leur métier grâce à des services de haute performance et à moindre coûts. Les services d'Atos Origin comprennent les projets de transformation (*Workplace Transformation*) pour une amélioration constante et innovante de la gestion des postes de travail, et le support utilisateur multi-canaux 24h/24h, 7j/7j (Global Service Desk).
- **Atos Infrastructure Solutions** – Atos Origin propose des services de gestion d'infrastructure complets, allant de la gestion à distance des systèmes et de l'hébergement dans ses centres de calcul jusqu'aux services informatiques à la demande. Son modèle reconnu de virtualisation et de consolidation des centres de traitement informatique et des serveurs lui permet de standardiser l'ensemble de l'infrastructure informatique de ses clients et de facturer ses services sur la base d'une tarification à l'usage, en fonction de l'utilisation réelle. Cette approche offre la transparence nécessaire pour mieux responsabiliser les utilisateurs, contrôler l'utilisation des ressources informatiques et garantir la conformité aux réglementations.

- **Atos Application Technical Management** – cette solution assure un équilibre optimal entre la nécessité de réduction du taux d'émission de gaz carbonique, la prise en compte et le respect de toute réglementation, le souci d'assurer la pérennité de l'activité, et l'amélioration constante des applications utilisées par les clients d'Atos Origin. Pour ce faire, Atos Origin a déployé un modèle de croissance unique qui soit flexible et basé sur 4 échelles différentes. Le mode de production de service est standardisé à un niveau global, fonctionnel 365 jours sur 365 et 24 heures sur 24. Ce modèle fondé sur la norme ITIL s'appuie sur la méthodologie de prestation de service continu du Groupe (CSDM). La solution *Atos™ Application Technical Management* est orientée vers les domaines de gestion d'application d'ERP ainsi que la gestion partagée d'application avec des services globaux qui s'appuie sur des technologies de type SAP, Oracle, IBM et Microsoft. Les modèles de prestations vont des solutions orientées clients à d'autres plus flexibles à la demande (« *Software as Services* » SAAS).
- **Atos Infrastructure Professional Services** – Atos Origin propose des services de gestion d'infrastructures qui s'adressent à tout type de clients que ce soit sur un mode de gestion global ou non. Atos Origin offre des services de Conseil Technique grâce à ses consultants qui ont de solides connaissances en matière de gestion des systèmes informatiques, de sécurité ou d'informatique responsable. Le Groupe offre également des services d'assistance à la transformation (transformation dans le domaine des infrastructures sans externalisation) avec une attention toute particulière pour les projets de virtualisation de serveurs, de postes de travail, d'archivage. Ces offres reposent sur des modèles d'engagements pour ce concerne la réduction des coûts ou la baisse des émissions de carbone. *Atos Infrastructure Professional Services* fournit par ailleurs la gestion globale des services en régie où Atos Origin agit comme fournisseur principal, gère les demandes en régie et la fourniture des services correspondants en fonction des conventions de services signées avec les clients ou au travers de partenaires.
- **Atos Information Security Solutions** – Cette offre permet de réduire les risques liés à l'activité de ses clients en intégrant des technologies de sécurité informatique ayant démontré leur efficacité. Afin de contrôler les risques propres à l'activité d'une société tout en améliorant son efficacité opérationnelle et réduisant ses coûts, la solution *Atos Information Security* vise à intégrer des solutions informatiques de sécurité au sein même des entités opérationnelles ou des infrastructures informatiques. Cette approche intégrée qui a été développée par Atos Origin a ainsi pour but de répondre aux craintes en matière de sécurité informatique par la combinaison de facteurs propres aux utilisateurs-mêmes, aux processus, aux procédures, aux technologies et aux modes opératoires.

Atos Origin veille à optimiser les partenariats que le Groupe a développés avec trois fournisseurs majeurs en matière de sécurité informatique (Novell, EMC/RSA et Microsoft). Ces technologies de pointe qui ont fait leur preuve sont ainsi intégrées pour offrir des solutions qui assurent un niveau de sécurité conforme aux attentes des clients du Groupe.

Ces offres reposent sur différents modèles d'engagement, qui permettent une adaptation fine aux besoins de chaque entreprise. L'approche classique revêt la forme d'un accord d'externalisation avec le client, des contrats spécifiques au forfait. Par ailleurs, Atos Origin propose d'autres types d'engagement : l'approche *Global Sourcing (Offshore/Nearshore)*, les modèles basés sur les transactions ou les centres de services partagés, partenariats, externalisation des processus (BPO), contrats d'engagement de ressources.

Le succès des stratégies de *Global Sourcing* de la société repose essentiellement sur sa capacité à mettre en œuvre un service de dimension mondiale de qualité. De fait, le Groupe a mis en place un modèle mondial de prestation de services avec la création de centres de support en Inde, en Malaisie, en Pologne, au Surinam, au Maroc et au Brésil. Ces sites viennent compléter l'action des centres de services basés dans les pays historiques du Groupe ou à proximité de ses marchés. L'ensemble des centres de *Global Sourcing* du Groupe affichent des degrés élevés de certification dans les normes ISO 9001:2000 et Capacity Maturity Model (CMM et CMMI) du SEI.

Outre les activités décrites ci-dessus, Atos Origin s'est spécialisé dans deux activités offrant d'excellentes perspectives de croissance :

### **11.1.2 Atos Worldline – Un leader européen dans les paiements et les transactions électroniques**

- Atos Worldline est le leader européen du traitement des paiements et des transactions électroniques. La Société assure la conception, le développement et l'exploitation de services et solutions informatiques dans les paiements, les services aux marchés financiers, le CRM et les eServices. Atos Worldline s'attache à proposer à ses clients des offres innovantes et des services qui les aident à développer leur activité et leur stratégie afin de relever les défis du marché et de la concurrence. Atos Worldline est intégré à 100% au sein du Groupe Atos Origin et a généré un chiffre d'affaires de 814 millions d'euros en 2008 pour un effectif total de 4 800 personnes principalement basées en Europe.

Atos Worldline offre à ses clients une chaîne de valeur unique et leur permet de se différencier sur leur propre marché :

- Services critiques assurés de bout-en-bout au niveau européen,
- Productivité accrue et réduction des coûts par mutualisation des volumes en Europe,
- Services personnalisés : solutions spécifiques et facturation à la transaction sur la base du modèle business du client permettant de créer une relation « gagnant/gagnant »,
- Services à la pointe de la technologie grâce à une forte orientation sur la Recherche et Développement avec un engagement long terme.

Atos Worldline, qui a démontré sa forte expertise dans les solutions de bout-en-bout pour les applications grand public, est spécialisé dans les domaines suivants :

- Les paiements : Emission, Acquisition, développement de solutions de technologie de paiement et de traitement de cartes de crédit et de débit,
- Services aux marchés financiers : activités de négociation, compensation, règlement-livraison, back office, gestion d'actifs,
- Gestion de la Relation Client et e-services (Internet, services vocaux, services à distance via téléphones mobiles).

#### **Un leader européen dans les services de paiement**

Fort d'une expérience de trente ans et d'une expertise approfondie dans le domaine de services de paiement à travers les principaux pays d'Europe, Atos Worldline fournit à ses clients des solutions de bout en bout adaptées à leurs besoins, que ce soit pour anticiper au mieux les défis liés aux principales réglementations européennes ou pour optimiser leur performance dans les transactions électroniques.

#### **Paiement / Acquisition**

Atos Worldline développe et opère des services spécifiques d'Acquisition pour tous types de paiement.

Par Acquisition, le Groupe entend : la mise à disposition des moyens d'acceptation des transactions de paiement, la réception de la part des commerçants de la donnée financière électronique relative à une transaction marchande et le traitement de cette donnée.

L'expertise d'Atos Worldline comprend :

- Traitement de l'acquisition des transactions électroniques,
- Licence commerciale d'acquisition pour Visa/Mastercard en Europe,
- Gestion des paiements à distance,
- Développement des solutions de technologie,
- Serveur d'autorisation, gestion de la collecte de données,
- Développement, commercialisation, location, installation de terminaux de paiements,
- Centres d'appels, gestion de la fraude et des réclamations.

## **Paiement / Emission**

Atos Worldline développe et opère des solutions d'Emission pour tous types de paiement. Par Emission, on entend : le traitement et la gestion des transactions des porteurs de cartes.

L'expertise d'Atos Worldline comprend :

- Système de gestion des cartes pour le traitement des retraits, cartes de crédit, carte corporate,
- Cartes pré-payées, cartes internationales multi-marques, cartes de paiement de carburant,
- Serveur d'autorisation, gestion des cartes,
- Centre d'appels et gestion des fraudes pour les porteurs de cartes,
- Solutions de paiement pour le commerce électronique (e-commerce) : cartes virtuelles, comptes pré-payés, cartes sécurisées 3D,
- Paiements par téléphonie mobile,
- Plate-forme internationale pour les paiements électroniques,
- Applications multi-banques.

## **Services pour les marchés financiers**

Suite à l'accord entre NYSE Euronext et Atos Origin concernant la réorganisation d'Atos Euronext Markets Solutions (AEMS), Atos Origin a acquis auprès d'AEMS les activités de compensation, de règlement-livraison et de back-office. Ces activités ont été intégrées en totalité dans Atos Worldline à partir du 1<sup>er</sup> août 2008.

L'expertise d'Atos Worldline en termes d'offres de services aux marchés financiers couvre les activités pour les gérants de portefeuille, les banques privées, les courtiers et intermédiaires, les sociétés de bourse, les organismes de compensation, les organismes de contrepartie et les dépositaires.

Atos Worldline offre à ses clients des solutions et services qui s'adressent également au marché du courtage, aux fonds d'investissement, et aux produits dérivés. Grâce à sa connaissance approfondie du marché et de la dynamique du secteur financier, Atos Origin a su exploiter sa capacité d'innovation en développant des solutions à forte valeur ajoutée sur la valeur d'usage, dans les domaines suivants :

- Solutions de compensation et de garantie pour les titres et produits dérivés
- Solutions de règlement/livraison et de tenue de comptes
- Solutions innovantes de négociation Front to Back
- Solutions avancées de gestion d'actifs

## **CRM (Gestion de la Relation Client) & eServices**

Atos Worldline développe des services de Gestion de la Relation Client (CRM) totalement intégrés à des services multi-canaux (Internet, téléphonie mobile, services vocaux...), afin de développer la fidélité clients et la gestion de la clientèle à travers ces canaux interactifs.

L'expertise d'Atos Worldline comprend :

- Gestion des programmes de fidélisation – base de données marketing – analyse des données clients – veille clientèle – entrepôts de données – geomarketing,
- Gestion des contacts, centres de contact virtuel, push multi-canal,
- Développement et hébergement de services internet (commerce électronique, plate-forme de messagerie électronique, banque par internet, portail gouvernemental...),
- Services par téléphonie mobile – SMS, MMS, téléphonie par internet, services IP,
- Serveurs vocaux – Réponse vocale interactive, reconnaissance vocale, langage naturel.

## **Anticiper les défis de demain**

Depuis trente ans, Atos Worldline, considérant l'innovation comme l'un des facteurs déterminants du développement de son activité, a inscrit la démarche dans l'ADN de l'entreprise. C'est pourquoi Atos Worldline déploie depuis toujours une stratégie d'anticipation des technologies et de leurs. A titre d'exemple, le réseau communautaire WIN (*Worldline Innovation Network*) mis en place au

sein de la société a permis de développer une approche de l'innovation basée sur la convivialité, le développement de la prise d'initiative, le partage des connaissances et l'esprit d'entreprise.

Grâce à une politique d'investissements soutenue dans le domaine de la R&D, Atos Worldline a su démontrer sa capacité à proposer à ses clients des solutions et des plates-formes à la pointe de la technologie. C'est pourquoi Atos Worldline réinvestit 10% de ses bénéfices en veille technologique et en développement de phases pilotes pour mener des projets innovants avec ses clients.

Au cours de l'année 2008, Atos Worldline s'est vu attribuer huit récompenses majeures pour des projets et solutions qui ont été jugés hautement innovants. Ces projets et offres qui ont ainsi été récompensés ont concerné les billets électroniques, les services de paiements par téléphonie mobile, les cartes de crédit pré-payées, la solution SIPS IPTV (solution de paiement sécurisé adaptée au canal TV par internet) ainsi que la génération future des solutions de gestion de contacts clients.

Atos Worldline développe sa recherche dans la gestion des transactions à grands volumes en se focalisant sur les domaines qui vont des technologies avancées pour la sécurité, les prochaines générations de réseaux, dont les interfaces homme-machine, les applications internet complexes, les appareils de téléphonie mobile et les services à distance, les terminaux de paiements, le machine learning (ou apprentissage automatique), service de reconnaissance vocale (Voice Over IP), les applications à circuits intégrés spécifiques, le traitement du langage naturel, la gestion de l'identité numérique et le traitement des contenus multimédia.

Ses unités de développement d'offres permettent à Atos Worldline d'optimiser les résultats obtenus dans ses structures de recherche et de mettre en application des solutions et des plates-formes de nouvelle génération basées sur une architecture technique de haute envergure grâce à une combinaison unique des approches SOA, OOP (Approche Objet) et MDA (Architecture Orientée Modèle).

### **De fortes capacités de traitement**

Atos Worldline offre d'importantes capacités de traitement de données, en gérant de façon industrialisée, des milliards de transactions électroniques grâce à ses centres techniques hautement sécurisés, à travers l'Europe.

Atos Worldline gère notamment :

- 22 millions de cartes de crédit et de cartes de paiement
- 205 millions de paiements à distance
- 1 milliard d'appels téléphoniques
- 40 millions de boîtes email
- 38 millions de cartes de fidélité traitées
- 400 000 terminaux.

#### **11.1.3 Atos Healthcare (services médicaux)**

Atos Healthcare est une offre de services d'Atos Origin qui conjugue à la fois le Conseil stratégique, l'Intégration de Systèmes, l'Infogérance avec les activités de services médicaux.

Le Groupe possède une forte expérience acquise au cours des dix dernières années dans la fourniture de services informatiques et d'externalisation pour les programmes de services médicaux. Le Groupe propose ainsi des solutions d'externalisation qui traitent l'amélioration de l'efficacité, la fourniture de services de santé spécialisés, l'hébergement d'infrastructures bureautiques, le développement d'applications, la gestion des soins de première ligne proposés aux patients, la médecine du travail et les bilans médicaux pour personnes handicapées. Grâce à des équipes de qualité réunissant des consultants en stratégie et en informatique ainsi que des professionnels de la santé, Atos Origin propose des solutions de services médicaux avancées qui influencent ainsi la pratique générale des soins.

Atos Origin Healthcare travaille en étroite collaboration avec les principales agences régionales de santé au Royaume-Uni et participe à de nombreuses initiatives stratégiques parmi lesquelles celle appelée « *le patient avant tout* » qui vise à réorganiser à l'échelle nationale la manière dont sont offerts les soins de premier niveau.

Atos Origin propose une offre de services à forte valeur ajoutée dont l'efficacité et la fiabilité sont garanties par les investissements consacrés depuis plus de dix ans à la mise en place d'un modèle de prestation de services homogène et de haute qualité, s'appuyant sur la norme ITIL. Atos Origin Healthcare offre ainsi la possibilité aux patients de bénéficier d'un plus large choix de services et d'un accès étendu au *National Health Services* (sécurité sociale britannique) grâce au programme « *Choose and Book* » (choisir et réserver). Ainsi, depuis le lancement de « *Choose and Book* », près de 11 millions de prises de rendez-vous auprès du NHS ont été enregistrées sur le système développé par Atos Origin Healthcare.

Dans le cadre de la transformation en cours au sein du NHS, Atos Origin s'affiche comme un véritable partenaire. En effet, le Groupe est chargé de définir les facteurs pour un changement durable du NHS et est responsable du développement et de la communication de la stratégie, de la mise en place d'une nouvelle structure permettant une meilleure efficacité et une qualité accrue. A titre d'exemple qui illustre la valeur ajoutée apportée à nos clients, notamment grâce à l'Alliance Atos Origin, NHS Scotland a, en novembre 2008, remporté le *eHealth Insider* et son prix qui récompense le meilleur usage de la gestion d'information pour la promotion de la santé des patients.

Atos Origin est également leader dans le domaine de la médecine du travail avec 700 000 salariés des secteurs privé et public au Royaume-Uni. Dans ce cadre, Atos Origin Healthcare propose des programmes d'assistance et des services qui gèrent le suivi des travailleurs en bonne santé, en maladie ou concernés par l'absentéisme.

Atos Origin a été l'une des toutes premières sociétés capable de déployer et gérer en son nom et pour le compte du NHS, les centres de soins sans rendez-vous. Atos Healthcare est ainsi l'unique fournisseur de bilans médicaux pour personnes handicapées grâce au contrat qui nous lie avec le ministère britannique du travail (*Department of Work and Pensions*). Nos équipes traitent ainsi 2 100 bilans médicaux par jour, et chaque année ce sont plus de deux millions de personnes qui sont concernées. Nos professionnels rencontrent ou sont en contact téléphonique avec près de 600 personnes en moyenne par jour.

Les clients d'Atos Healthcare comprennent le NHS, d'autres clients du secteur public ainsi que des sociétés du secteur privé. Atos Healthcare compte des effectifs de plus de 2 500 personnes, dont 1 900 sont des professionnels diplômés de la santé. Nos services couvrent tout le Royaume-Uni mais peuvent également s'adresser à des clients multinationaux.

Dans la branche Infogérance, les services du Groupe se distinguent en tirant profit d'un certain nombre de facteurs clés.

Atos Origin est également sensible aux attentes de ses collaborateurs et veille tout particulièrement à ce que les salariés transférés trouvent rapidement leur place au sein du Groupe. Enfin, Atos Origin s'efforce d'adapter sa culture à celle de ses clients. Conscient de la nécessité d'établir des relations solides, transparentes et durables avec ces derniers, il a pour principe d'instaurer un management local efficace dans tous les pays où il est présent, afin de compléter l'harmonisation globale de ses services par une sensibilité et des compétences locales.

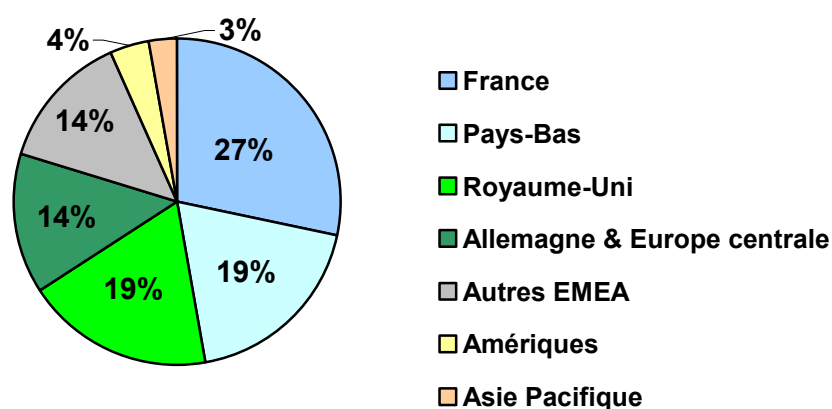
## 11.2 SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ

En millions d'euros	2008	2007	% Croissance Organique (a)
Chiffre d'affaires (a)	2 928	2 753	+6,4%
Marge opérationnelle (a) (b)	240,2	240,4	-0,1%
% du chiffre d'affaires	8,2%	8,7%	-0,5 pt
Effectifs fin de période	23 614	22 215	+6,3%

(a) Chiffres à taux de change et périmètre constants

(b) Incluant les coûts de Lignes de Services Globales

### Répartition du chiffre d'affaires par pays



## 11.3 PERSPECTIVES

L'année 2009 devrait se dérouler dans un climat de ralentissement économique. En conséquence, après s'être concentrés en premier lieu sur leur rentabilité et leur croissance, les clients porteront cette fois une attention beaucoup plus marquée à la réduction de leurs coûts, à leur capacité d'adaptation et de réaction et seront demandeurs des modèles de prix à forte valeur ajoutée.

Malgré ce contexte économique difficile, le Groupe s'est fixé une légère croissance des activités d'Infogérance. Les changements profonds survenus dans le marché de la finance ne constituent pas une menace en soi pour l'activité d'Infogérance mais peuvent au contraire apporter de nouvelles opportunités telles que le besoin de modernisation d'infrastructures, la rationalisation d'applications, des projets d'intégration ou de fusions / acquisitions. Certains secteurs d'activité, parmi lesquels le secteur public, devraient toutefois être moins affectés. Dans ces secteurs, le Groupe attend une demande croissante en Infogérance appuyée par la nécessité de réduction des coûts et le besoin d'une flexibilité accrue.

A travers les offres *Atos Workplace Solutions* et *Atos Infrastructure Solutions*, le Groupe anticipe une demande plus forte de modèles basés sur des rapports utilité/prix ou utilité/développement. Cette tendance est principalement justifiée par le besoin accru en flexibilité et en même temps à une grande échelle afin de réduire les engagements d'infrastructures informatiques.

Cette tendance influencera également l'offre *Atos Application Technical Management* où le Groupe prévoit une dominante forte de la notion d'utilité. Des solutions basées sur des applications SAP telles que *SAP Adaptive* offriront une base solide pour répondre à ce genre de demandes des clients.

Malgré le durcissement des conditions économiques, la demande dans ces offres pourrait être positive avec l'importance d'une approche fondée sur une sécurité forte et intégrée. Afin de se donner les moyens de développer davantage ses offres *Identity* et *Access Management*, le Groupe intensifiera ses partenariats tels que, à titre d'exemple, celui conclu avec Novell.



Concernant la gestion des infrastructures, la demande de prestations de services sous forme de contrats d'engagement de ressources devrait se stabiliser ou légèrement décroître. Les engagements sous forme d'accord d'externalisation avec le client devraient continuer de croître. De plus, Atos Origin possède une expérience considérable ainsi qu'une gamme élargie de prestations comme les services de virtualisation complémentaires à ceux qui sont produits en continu et basés sur des approches standardisées.

En matière de développement durable, Atos Origin s'est attaché à mettre en place une stratégie permettant d'identifier et appliquer les meilleures pratiques d'informatique responsable. Cette approche a pour objectif de réduire les effets sur l'environnement à travers :

- L'amélioration des évaluations des centres de données et des équipements de bureautique pour le développement durable ;
- Une politique d'achats responsable et en adéquation avec les besoins opérationnels ;
- Une offre aux clients d'Atos Origin de prestations de services adaptées leur permettant de réduire leur impact sur l'environnement et leur consommation d'énergie.

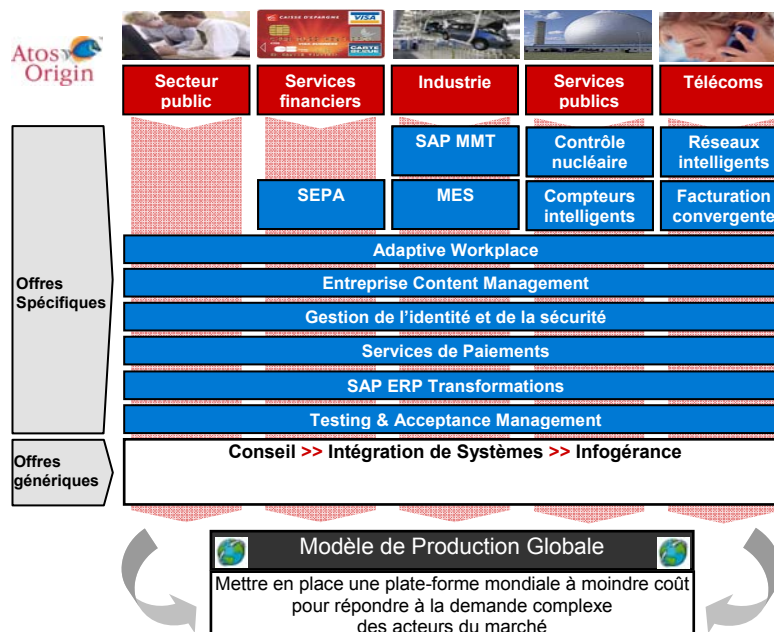
## 12 OFFRES SPECIFIQUES ET INNOVATION

### 12.1 LES OFFRES SPÉCIFIQUES

Atos Origin a renforcé en 2008 la gestion de son portefeuille d'offres. Après un inventaire détaillé des capacités du Groupe, un processus rigoureux a abouti à une sélection de quelques offres spécifiques et différenciantes qui porteront une part significative de la croissance pour les années à venir.

Une revue des initiatives lancées en 2007 a confirmé la bonne performance de la majorité d'entre elles, deux seulement étant gelées jusqu'à l'année prochaine.

Le Groupe a décidé d'ajouter 6 nouvelles offres spécifiques dans le plan 2009 qui est représenté graphiquement ci-dessous ; les critères clés pour le succès étant la croissance profitable, contribution à la performance client, approche multi ligne de service avec une forte implication du conseil, dimension pan-européenne, et la présence de partenaires solides. Une attention soutenue au gain de clients rapidement dans le process est un facteur clé de succès supplémentaire qui apporte la confiance au sein d'Atos Origin sur la pertinence des choix, mais également envers nos clients sur notre volonté de développer ces activités.



## **12.2 OFFRES SPÉCIFIQUES – FOCUS SECTORIEL**

L'objet de cette partie est de présenter les offres développées par Atos Origin ayant un focus sectoriel.

### **12.2.1 Energie / Services Publics**

#### **Contrôle commande Nucléaire**

Atos Origin offre à ses clients du secteur de l'énergie et du nucléaire des systèmes éprouvés de pilotage et de contrôle commande, de simulation et de maintenance prédictive, dans une approche complète avec des partenaires leaders dans leurs domaines.

La solution Atos Origin, ADACS, est la solution leader en commande de contrôle numérique. Cette approche a récemment été recommandée par l'Agence Internationale de l'Energie Atomique comme étant l'état de l'art pour les procédures de sécurité.

#### **Compteurs Intelligents**

La solution de compteur intelligent d'Atos Origin est une infrastructure complète de système d'information et de télécommunication. Elle offre :

- La collecte quotidienne à distance, la configuration, maintenance et fonctionnement des compteurs industriels et particuliers,
- la gestion des données des compteurs jusqu'aux grilles intelligentes ainsi que des informations usager et
- les activités compteurs intelligents à différents niveaux de projets, d'expertise et commerciaux.

Atos Origin dirige le plus grand projet mondial de compteur intelligent pour ERDF.

### **12.2.2 Télécommunications**

#### **Facturation convergente**

Atos Origin fournit aux opérateurs de télécommunication l'ensemble des services de conception, de mise en place et d'exploitation d'un unique système de facturation pré- et post-payé par l'intermédiaire de services vocaux avec convergences de données.

#### **Réseau intelligent de nouvelle génération**

Atos Origin fournit aux opérateurs de télécommunications des plates-formes de réseau intelligent de nouvelle génération et IP Multi Media Subsystem (IMS) qui permettent d'assurer les prestations traditionnelles à valeur ajoutée sur une nouvelle infrastructure réseau tout en facilitant l'introduction de nouveaux services. Atos Origin a également développé une solution ouverte, basée sur la technologie JAIN, Java API for Integrated Networks.

### **12.2.3 Industrie**

#### **SAP MMT**

Atos Origin, en tant que partenaire stratégique de SAP avec son offre Maximize Manufacturing Together, aide les entreprises à optimiser leurs processus industriels, de l'innovation jusqu'à la fourniture du service, en se focalisant sur l'optimisation de la planification, l'ordonnancement, l'exécution et le suivi de tous les processus industriels. Cette offre permet l'amélioration de la rentabilité et des parts de marché : ceci est obtenu par la conception, la mise en place et l'hébergement des offres sectorielles SAP et des solutions associées.

Chaque secteur, Chimie, Pétrole, Haute Technologie, CPG, est supporté par un centre d'excellence qui offre un support mondial focalisé sur l'amélioration des performances et la prise en compte des clients finaux.

#### ***Manufacturing Execution Systems***

Atos Origin aide ses clients à harmoniser, optimiser et améliorer les processus industriels d'exécution : nous offrons des services, du conseil, des composants logiciels et matériels à travers une capacité unique d'intégration de MES et des ERP, tout en apportant la capacité à traiter au niveau mondial.

## 12.2.4 Finance et Assurance

### Paiement

Atos Origin aide ses clients (des distributeurs aux banques) à optimiser leurs paiements, via les cartes (émission et acquisition) et non carte (virement / prélèvement) tout en augmentant la flexibilité et la fiabilité. Nos services couvrent la conception, la réalisation et l'exploitation en utilisant de préférence des solutions développées par Atos Origin (principalement Atos Worldline) indépendamment des éditeurs, mais également dans certains cas les meilleurs progiciels du marché. Les services décrits dans l'offre distinctive « Consolidation SEPA » ont été regroupés dans une offre distinctive séparée.

### Consolidation SEPA (et plus largement banque de flux)

L'objet de cette offre distinctive est de développer l'activité d'Atos Origin, ainsi que ses capacités, dans la banque de flux. L'offre distinctive consiste en un certain nombre de propositions, à différents stades de maturité :

- La proposition majeure est la fourniture de services de migration des banques et grandes entreprises qui décident d'externaliser leur traitement des paiements.
- Une offre additionnelle pour les entreprises est : la gestion de la trésorerie et des processus associés tels que la facturation électronique (*e-invoicing*).
- Secteurs cibles : services financiers essentiellement mais aussi entreprises (privées et publiques).

## 12.3 MULTI INDUSTRIES – PILOTE PAR LES LIGNES DE SERVICES GLOBALES

Il s'agit ici des offres qui ciblent plusieurs marchés et qui sont pilotées par les Lignes de Services Globales.

### SAP Transformations (MOVE Program)

Atos Origin aide les entreprises à améliorer leurs performances en mettant à jour leur ERP avec une offre à forte valeur ajoutée de services de conception, réalisation et exploitation, avec une mise à jour technique, fonctionnelle, de rénovation ou de mise à niveau stratégique. Cette offre permet une consolidation informatique ainsi qu'une harmonisation utilisant des services industrialisés de mise à niveau et d'outillage. Atos Origin a été la société numéro un en termes de mises à niveau réalisées en 2008.

### Entreprise Content Management (gestion de l'information de l'entreprise)

Atos Origin aide les grandes entreprises privées ou les institutions publiques à traiter les problématiques de conformité, collaboration, coûts et communication pour les besoins de la gestion d'information multimedia grâce à une offre complète de services.

Dans ce cadre, différents progiciels sont utilisés, avec notamment un fort partenariat avec EMC-Documentum, IBM-filenet, Microsoft-sharepoint.

### Adaptive Workplace (environnement de travail adapté)

Basés sur la solution Atos™ Workplace, Adaptive Workplace est l'ensemble des services qu'Atos Origin fournit pour migrer d'un environnement de travail existant vers un hub de services orienté utilisateur offrant l'accès depuis son poste de travail à toute application ; quelque soit son mode de fourniture (client riche, SaaS, services en lignes, gestion virtuelle de d'appareil, application streamée) avec les services corrolaires de sécurité et de gestion d'identité.

### Gestion de l'Identité & Sécurité

L'offre d'Atos Origin I&SM couvre les services professionnels, le conseil, la gestion de l'identité et de l'accès ainsi que l'infogérance des services de sécurité. Atos Origin offre une capacité de bout en bout, tout en assurant une neutralité sur les solutions employées, même s'il existe des partenariats avec RSA, Novell, Microsoft et SAP. Atos Origin se focalise sur une solution intégrée de sécurité.

## **Testing & Acceptance Management (gestion des tests et de leur validation)**

L'offre TAM d'Atos Origin permet à nos clients d'améliorer l'approche de la réalisation des tests (de la validation des processus métiers jusqu'à la validation en production). Nous avons une solution complète incluant la mise en exploitation, s'appuyant sur une approche orientée processus. TAM permet l'identification et la gestion des risques, l'évaluation de l'impact des évolutions, l'industrialisation des tests et du contrôle qualité ainsi que l'externalisation de la chaîne de tests : ceci permet la réduction du temps de mise sur le marché et des coûts, et l'augmentation de la qualité.

Atos Origin a reçu le prix spécial 'Application Quality Management, European Partner of the Year' de la part de HP Software and Solutions pour son travail dans la gestion de la qualité des applications. Ce prix a été remis lors de l'évènement HP EMEA Software Universe qui a eu lieu à Vienne en décembre 2008.

### **12.4 RÉSULTATS 2008 DES OFFRES SPÉCIFIQUES**

Les offres spécifiques ont connu une croissance de 40% en 2008 et une croissance forte est à nouveau envisagée pour les années à venir malgré le contexte de ralentissement de marché. Pour 2008, nous pouvons mentionner le gain du contrat de contrôle commande de quatre réacteurs nucléaires en Chine, ou bien le renforcement de nos positions leader dans la transformation SAP. Ce type de succès permet de renforcer nos partenariats.

### **12.5 INNOVATION**

#### **12.5.1 Contexte**

***Passion pour l'Innovation : Transformer les idées nouvelles en réelle valeur. Conception, réalisation et exploitation.***

Les tendances globales ont créé le besoin d'avoir pour le 21<sup>ème</sup> siècle un modèle opérationnel où l'innovation est partie intrinsèque de chaque mode de fonctionnement des organisations. C'est pourquoi notre processus innovation est un processus en continu.

Dans une société en perpétuel changement, avec un accroissement de la compétition globale, nous sommes, chez Atos Origin, engagés dans l'innovation. C'est pour nous un puissant moyen pour nous assurer des succès commerciaux, une croissance viable, et réussir dans de nouveaux domaines avec nos clients et nos partenaires sur différents marchés.

Au sein d'Atos Consulting, nous avons mis l'accent sur l'innovation orientée client, basée sur les problèmes non résolus de business ou de gestion de l'information. L'Intégration de Systèmes et l'Infogérance travaillent sur l'innovation produit, basée sur les besoins de nos clients, de la demande marchés, nos améliorations internes et/ou la collaboration avec nos partenaires technologiques sur de nouveaux produits ou services.

L'innovation a été renforcée au sein d'Atos Origin avec la création d'une fonction innovation Groupe à la fin de 2007, avec un fort soutien et engagement des dirigeants partout où nous opérons.

#### **12.5.2 Gouvernance**

Notre *Global Innovation Board*, avec ses membres des différents pays, s'assure que nous avons le focus adéquat et maximisons le déploiement de nos actifs innovants, la réutilisation de nos savoir-faire, de nos ressources et de nos expériences, pour soutenir la différenciation de notre portefeuille, tout en mettant en mouvement l'innovation durable avec nos clients, partenaires et collaborateurs, tant localement qu'au plan global.

Cette approche aide nos clients, partenaires et collaborateurs à développer une dynamique systématique d'innovation orientée marché, tout en améliorant leurs capacités à créer de la valeur en s'assurant que cette stratégie d'innovation est en phase avec les stratégies d'entreprises et les besoins marchés.

Nous avons également développé une approche d'innovation par le bas, encourageant une culture de l'innovation pour soutenir les conditions des innovations à venir. Par exemple, les challenges

d'innovation nous aident à collecter des idées nouvelles ainsi que des projets qui méritent une attention plus large.

### 12.5.3 Eco-système d'innovation global

Une forte attention a été donnée en 2008 à l'amélioration des capacités d'innovation dans les pays où opère le Groupe. Le partage de connaissances, de meilleurs modes de collaboration et un foisonnement entre les Lignes de Services permettent le renforcement et l'interconnexion de notre écosystème d'innovation avec :

- une communauté globale d'innovateurs offre à nos clients et partenaires une vision des évolutions business et technologiques,
- des centres globaux d'excellence (par exemple, Stratégie et Innovation leadership),
- des démonstrateurs viables (par exemple, des projets pilotes avec nos clients ou partenaires),
- des ateliers et événements Innovation avec nos principaux clients et partenaires,
- les offres spécifiques,
- des centres de R&D internationaux,
- des centres business et innovations,
- un programme de partenariats stratégiques.

### 12.5.4 Projets innovants et prix

En 2008, Atos Origin a reçu de nombreux prix dans le domaine de l'innovation pour les solutions mises en œuvre dans de multiples projets, dans différents pays, marchés, domaines et lignes de services. En voici quelques exemples :

Dans le secteur des transports, Atos Origin a lancé plusieurs initiatives couronnées de succès. Heathrow Express a lancé le *m-ticketing* avec la première mise en place de la solution d'Atos Origin AVANTIX Metro : le moyen plus simple et plus pratique d'acheter son ticket de train. Atos Worldline a remporté le prix de l'innovation pour sa solution d'embarquement par mobile mise au point pour Air France KLM : le ticket dématérialisé est chargé dans le téléphone mobile.

Atos Worldline a reçu le prestigieux prix "Global Telecom Business Innovation" dans la catégorie "*International mobile service innovation*" pour son offre "*Worldline Global Recharge Service*". Cette solution offre au client en déplacement le service innovant de recharge simplifiée avec *roaming* et paiement international.

Météo France a reçu un trophée Lutèce d'Or pour son nouveau site [www.meteofrance.com](http://www.meteofrance.com), développé par Atos Origin. L'Association Française de l'Industrie Open Source l'a élu "Meilleur projet Open Source pour une entreprise du secteur public".

Atos Origin a reçu de la part de HP Software le prix special *Application Quality Management, European Partner of the Year* pour ses résultats dans la gestion de la qualité des applications.

Pour la quatrième année consecutive, Atos Origin a reçu le prix *SAP Partner Excellence* pour la satisfaction client et la qualité, qui confirme notre remarquable capacité à créer de la valeur au travers des programmes ERP.

Atos Origin a gagné le prix '*EMEA North Partner Award 2008 – Most Innovative Use of Virtual Infrastructure*' au cours du *2009 VMworld*. Ce prix prestigieux a récompensé Atos Origin pour son utilisation innovante des technologies de VMware qui permet de bâtir une offre d'infrastructure utilitaire dans ses centres de traitement, ainsi que le développement d'une pratique '*Adaptive Virtualization Services*', et la mise en œuvre de la technologie VMware dans de nombreux projets clients de consolidation de serveurs, d'infrastructures virtuelles et de programmes de réduction des coûts.

### **12.5.5 Offres spécifiques : Innovation et focus sur le portefeuille**

Un de nos focus principaux est de développer et soutenir la différenciation de nos offres.

Après un inventaire détaillé de nos capacités sur l'ensemble du Groupe, avec la collaboration et l'implication du *Global Innovation Board*, un processus rigoureux a permis la sélection d'offres uniques qui vont porter une forte part de notre croissance dans les années à venir. Une attention particulière est portée à la conquête de clients pour construire la confiance quant à la pertinence des choix, vis-à-vis de nos clients et partenaires, pour les convaincre du sérieux de notre démarche. La croissance dans ces domaines spécifiques sera supérieure à la croissance moyenne des marchés et l'ambition de ce fait du Groupe est d'augmenter sa part de marché à travers ces offres spécifiques.

### **12.5.6 Look Out, notre vision prospective**

*Look Out*, lancé en mai 2008, est un nouveau rapport qui recense les principales tendances au niveau international. Il fournit la synthèse des opportunités et contraintes à court, moyen et long terme. *Look Out* est constitué par l'analyse des tendances STEP (Social, Technological, Economic and Political) émergentes afin d'élaborer une vision des besoins des marchés. Les conclusions sont revues par les équipes d'experts d'Atos Origin et des clients pour en vérifier la pertinence. *Look Out* est une analyse afin d'aider les organisations publiques et privées à prendre leurs décisions pour piloter l'innovation et gagner en avantage compétitif.

### **12.5.7 Ateliers innovation clients et événements**

En 2008, le nombre d'ateliers innovation et d'événements avec nos clients et partenaires a doublé. Ces événements et ateliers, associés aux démonstrations sont un élément essentiel au succès des innovations de produits ou services. Ils permettent de construire des relations durables avec l'ensemble des acteurs de l'innovation, leur incorporation dans notre écosystème, et l'émergence de nouvelles idées qui offrent des opportunités d'innovation permanente.

### **12.5.8 Perspectives**

En 2009, les organisations devront faire face à de nouveaux défis et opportunités compte tenu de l'environnement. La tentation pourra être d'utiliser la stratégie classique de réduction des coûts, et de suspendre, ou réduire les projets d'innovation. Mais nous croyons fermement qu'il existe des approches qui permettent de maintenir l'innovation. Priorité, exécution rapide et établissement de moyens de collaboration plus efficaces seront des facteurs clés. Nous continuerons de développer l'innovation afin d'aider nos clients à trouver et mettre en place les meilleures stratégies d'innovation.

## 13 L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE AU COEUR DE NOTRE MISSION

### ***L'Excellence Opérationnelle : un engagement permanent envers nos clients***

Pour Atos Origin, l'Excellence Opérationnelle signifie optimiser durablement les performances de ses clients grâce à des services intégrés, conjuguant solutions innovantes et meilleures pratiques en technologie, processus et ressources humaines.

Nos clients plébiscitent notre expertise mondiale et notre savoir-faire inégalé en gestion de projets informatiques complexes de grande envergure. Nos solutions s'adaptent à l'évolution de leurs besoins et dynamisent leur performance. Leurs témoignages montrent que cette valeur ajoutée reflète, pour eux, la qualité de notre démarche d'Excellence Opérationnelle.

### **13.1 DES SOLUTIONS STRATEGIQUES ET FLEXIBLES POUR UN MONDE INDUSTRIALISE**

Pour Atos Origin, l'Excellence Opérationnelle ne consiste pas à déployer des prestations standard dans toutes nos entreprises-clientes. Nous préférons au contraire cerner les objectifs de chacune et donner les moyens à ses collaborateurs de faire progresser leurs performances et d'accroître leur productivité et leur efficacité.

Nous mettons un point d'honneur à comprendre les besoins et priorités de nos clients et à y répondre. Notre conception de l'Excellence Opérationnelle implique que nous soyons toujours prêts à aider nos clients, partout dans le monde, à relever les multiples défis auxquels ils sont confrontés. Ainsi, au cours de l'exercice, nous avons conçu des stratégies solides et mis en œuvre des solutions hautement efficaces et innovantes sur le plan technique qui aideront nos clients à s'adapter à l'évolution de la conjoncture économique, des marchés et du cadre réglementaire dans lesquels ils opèrent.

Notre offre de services exhaustive en Conseil, Intégration de Systèmes et Infogérance s'appuie sur un réseau mondial de centres de services et de plates-formes de *sourcing* capables de mobiliser toutes les ressources nécessaires. En 2008, ce modèle opérationnel a aidé de nombreux clients à améliorer leurs processus informatiques.

Nous utilisons des modèles opérationnels, outils et processus partagés, conjugués aux meilleurs standards du secteur pour concevoir, intégrer et exploiter plus rapidement des solutions innovantes. Nous sommes ainsi en mesure de gérer de façon systémique les objectifs opérationnels clés de nos clients, qui s'articulent le plus souvent autour de la sécurité, de la santé, de l'environnement, de la qualité, de la productivité, du développement des compétences, de la fiabilité et de la réduction des coûts.

### **13.2 AMÉLIORATION ET INNOVATION CONTINUES**

Contrairement à la majorité des autres sociétés de services informatiques, Atos Origin conçoit l'innovation comme partie intégrante de l'Excellence Opérationnelle.

Depuis trois ans, nous plaçons l'innovation plus que jamais au cœur de notre offre, et pouvons ainsi mettre en permanence au service de nos clients une technologie de pointe et des solutions pertinentes qui leur permettent de réaliser leurs ambitions.

Notre engagement envers l'Excellence Opérationnelle s'accompagne d'une dynamique d'amélioration continue. Ce n'est pas un hasard si la majorité de nos clients choisissent de reconduire régulièrement le contrat qui nous lie, voire de renforcer notre partenariat. Ils savent que nous mettrons tout en œuvre pour accroître leur performance, leur productivité et leur efficacité, exploiter les nouvelles tendances et avancées technologiques, dans le seul but d'améliorer leurs opérations et de les aider à développer un avantage concurrentiel.

### **13.3 RELEVER LE DEFI DU DEVELOPPEMENT DURABLE**

Désormais, nos clients intègrent une dimension environnementale à leurs objectifs opérationnels et cherchent des solutions informatiques adaptées. Forts de notre expertise technique, nous aidons les entreprises et les organisations à mieux gérer leur responsabilité sociale et environnementale et leur modèle bénéficiaire. En 2008, nous avons ainsi mis en œuvre pour plusieurs clients des services de virtualisation qui ont permis de réduire l'impact environnemental de leur informatique, mais également les coûts associés, tout en dopant leur efficacité.

### **13.4 NOTRE PROGRAMME TOP (TOTAL OPERATIONAL PERFORMANCE)**

En écho à notre stratégie d'Excellence Opérationnelle, nous avons déployé, début décembre 2008, le programme TOP (Total Operating Performance) qui nous permettra d'atteindre les meilleurs niveaux possibles en efficacité opérationnelle, afin d'accélérer la transformation du Groupe.

### **13.5 TESTÉE ET APPROUVÉE**

Notre approche de l'Excellence Opérationnelle s'appuie sur les meilleures compétences et une solide expérience, tant dans la gestion de contrats complexes que dans notre démarche d'innovation permanente. Vous trouverez dans les pages suivantes de multiples exemples de l'Excellence Opérationnelle mise en œuvre auprès de nos clients au cours de l'exercice.

### **13.6 ETUDES DE CAS**

#### **13.6.1 Les Jeux Olympiques**

Atos Origin s'engage à fournir des services d'excellence dans le cadre de sa mission olympique. La gestion de ce projet hautement complexe et la mise en œuvre d'un service innovant est le fruit d'un mélange réussi de processus, de technologies et de personnes. Cela nous permet de fournir des résultats à nos clients et de les aider eux et leurs fournisseurs à travailler de manière plus efficace.

En tant que Partenaire Informatique Mondial des Jeux Olympiques et sponsor, Atos Origin intègre, gère et sécurise le vaste système informatique qui permet de relayer les résultats des compétitions et des informations sur les athlètes en moins de 0,3 seconde aux spectateurs et média du monde entier. Les meilleurs athlètes venus du monde entier ont battu 43 records du monde et 132 records olympiques au cours des Jeux Olympiques de Pékin 2008, tandis qu'en coulisses l'équipe informatique dirigée par Atos Origin réalisait d'autres records.

Grâce à notre démarche d'amélioration continue de nos processus et pratiques, l'équipe technologique d'Atos Origin a :

- fourni les systèmes et applications informatiques qui ont traité et activé 70% d'accréditations supplémentaires – soit plus de 340 000 au total,
- transmis en toute sécurité 80% de données supplémentaires sur les compétitions aux médias et agences de presse à travers le monde – pour un total de 1,5 million de messages,
- permis la publication de près de 50% de récits supplémentaires en anglais par le Service de Presse Olympique – soit en moyenne 500 récits par jour,
- ajouté 40% de disciplines sportives supplémentaires, huit au total, au Système d'Information des Commentateurs, pour fournir aux diffuseurs en temps réel des informations plus détaillées sur un plus grand nombre de sports,
- pris en charge 30% de visites supplémentaires sur l'Intranet des Jeux Olympiques de Pékin 2008, INFO2008 – soit en moyenne 1,2 million de visites par jour,
- collecté et filtré chaque jour plus de 12 millions d'événements de sécurité informatique, visant à détecter tout risque de sécurité éventuel pour les systèmes informatiques des Jeux. Moins d'une centaine a pu être identifiée comme réels. Tous ont été résolus et il n'y a donc eu aucun impact sur les Jeux Olympiques.

Jacques Rogge, Président du Comité International Olympique a déclaré : « *De nos jours, on constate une demande croissante d'accès à un contenu plus riche et détaillé sur les compétitions sportives au fur et à mesure qu'elles se déroulent. Grâce à l'infrastructure informatique conçue, mise en œuvre et opérée par Atos Origin pour les Jeux Olympiques de Pékin 2008, les résultats des compétitions ont*



*été vus et lus par davantage de personnes que jamais auparavant, et sur plus de canaux (Internet, téléphone mobile et télévision). Atos Origin, notre partenaire de longue date, est le cerveau derrière les opérations des Jeux Olympiques, assurant constamment les prestations attendues, dans les délais, et le budget imparti. »*

### **Assurer la transmission de résultats précis et en temps réel**

Atos Origin a développé un nouveau service dans le cadre des Jeux Olympiques de Pékin 2008 : le Système d'Information des Commentateurs à distance. Celui-ci permet aux commentateurs d'accéder en une fraction de seconde aux résultats des compétitions depuis les studios de leur pays d'origine, par le biais d'ordinateurs à écran tactile. Le système fournit également des informations générales sur les athlètes et les sports, qui permettent d'étoffer les commentaires.

Un des domaines dans lequel Atos Origin innove et investit le plus est la protection et la sécurisation de l'infrastructure informatique. Pour les Jeux Olympiques de Pékin 2008, Atos Origin a mis en œuvre la technologie de supervision de la sécurité informatique la plus récente, afin de filtrer et hiérarchiser les risques affectant le réseau. L'équipe pouvait ainsi être informée immédiatement et réagir rapidement à toute activité inhabituelle ou imprévue. Grâce à la méthodologie et aux systèmes de sécurité informatique mis en œuvre par Atos Origin, aucun n'incident n'est venu affecter les Jeux Olympiques.

### **Partenaire informatique international des Jeux Paralympiques**

Parallèlement à son engagement envers le mouvement olympique international en tant que partenaire informatique mondial, Atos Origin a signé début janvier 2008 un accord avec le Comité International Paralympique (CIP) faisant du Groupe le Partenaire Informatique Mondial du Comité International Paralympique.

Atos Origin soutient notamment le développement du mouvement paralympique par la création d'un système permettant de gérer les informations sur les athlètes.

Cet accord souligne l'engagement d'Atos Origin auprès des mouvements sportifs internationaux. Le Groupe croit fermement dans la capacité de ces mouvements à donner confiance aux personnes et à les aider à atteindre des objectifs qu'elles n'auraient pas cru réalisables autrement.

## **13.6.2 ERDF**

### **Transformer le système électrique français avec ERDF**

En 2008, nous avons été choisis par ERDF, filiale d'EDF et le plus important distributeur d'électricité de l'Union européenne, pour participer au chantier de transformation majeur de remplacement du parc français de 35 millions de compteurs électriques. Ce chantier a débuté par une phase d'expérimentation avec la mise en place de 300.000 compteurs intelligents.

Ce projet devrait constituer le plus grand chantier de transformation européen dans ce domaine et Atos Origin travaillera aux côtés d'ERDF pour mettre en place de nouveaux benchmarks d'excellence en termes de qualité et d'innovation.

Fort de sa connaissance approfondie du secteur mondial de l'énergie ainsi que de sa capacité reconnue à intégrer et gérer des projets complexes sur le long-terme, Atos Origin a été retenu par ERDF comme architecte de son nouveau Système d'Information et chef de file du consortium technologique de la phase d'expérimentation. Le consortium intégrera notamment les fabricants de compteurs, les éditeurs métiers et les fournisseurs d'infrastructure.

#### **❖ Les futurs compteurs intelligents**

La mise en place de millions de futurs « compteurs intelligents », capables d'échanger des informations et d'améliorer le pilotage du réseau, est, en soi, un chantier exceptionnel mais de plus, il crée à terme un volume colossal d'informations à transférer, stocker et traiter. Atos Origin développe le système d'information central de gestion des équipements et de ces données télérelevées qui constitue le cœur du système de comptage communicant (AMM pour Automated Meter Management).

Atos Origin a fait la preuve de sa capacité à accompagner l'industrie du nucléaire, et c'est le cas du partenariat avec EDF sur le programme électronucléaire français signé en 1978. Nous construisons une architecture robuste qui soit à la fois interopérable, sécurisée et évolutive.

### **13.6.3 GasTerra**

#### ***Des solutions informatiques durables pour GasTerra***

Depuis plus de 30 ans, Atos Origin accompagne les industriels énergétiques mondiaux sur l'ensemble de leurs métiers. Nous constatons une demande de plus en plus croissante de nos clients dans ce secteur dans la mise en œuvre de solutions informatiques leur permettant de réaliser leurs objectifs en matière de développement durable. Cette année, nous avons signé un contrat de 3 ans avec Gas Terra, entreprise internationale de négoce de gaz naturel, portant sur la gestion globale de son infrastructure informatique et la virtualisation. Le contrat porte également sur la virtualisation de l'environnement de travail et notamment des serveurs et du stockage de données. La virtualisation permettra à Gas Terra de réduire ses dépenses d'électricité et de mettre en place un environnement moderne et flexible, pour pouvoir conjuguer développement et acceptabilité.

Johan Stäbler, Directeur des services informatiques chez GasTerra a déclaré : *"Nous sommes actuellement dans une période de transition où chacun tend vers l'utilisation d'énergies plus durables. Ce contrat souligne notre engagement dans la mise en œuvre d'objectifs communs en matière de développement durable. La virtualisation de l'environnement de travail permettra une réduction significative de la consommation d'énergie et indirectement des émissions de CO<sup>2</sup>, ce qui constitue un avantage significatif non pas seulement pour notre entreprise, mais plus largement pour l'environnement."*

### **13.6.4 RSA**

#### ***Calculer l'empreinte carbone individuelle***

En 2008, Atos Origin a lancé le 1er essai grandeur nature de calcul en temps-réel de la consommation individuelle de dioxyde de carbone, en partenariat avec la UK's Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (RSA). Cet engagement souligne notre volonté de répondre aux enjeux de développement durable auxquels sont confrontés les entreprises et les individus.

Développé à partir d'une technologie existante d'Atos Worldline, le pilote permet de mesurer les émissions de carbone des participants lorsqu'ils achètent de l'essence dans une station service à partir d'une carte de fidélité.

Cet essai a permis de collecter des informations très utiles pour la RSA et démontre également combien il est essentiel de mettre à disposition des consommateurs et des organisations les informations et outils leur permettant de prendre conscience de leur empreinte carbone et dès lors, de modifier leurs modes de vie.

### **13.6.5 Renault**

#### ***Industrialisation du parc applicatif de Renault***

Notre ambitieux programme d'optimisation des processus déployé en collaboration avec Renault a porté ses fruits en 2008 avec l'obtention de la certification CMMI niveau 3 pour nos activités front-office dédiées au parc applicatif corporate de Renault.

Ce succès démontre la capacité d'Atos Origin à mener un projet d'industrialisation de grande envergure apportant gains de productivité, de qualité, de délais et sur les coûts, dans l'esprit d'une stratégie gagnant-gagnant.

La mise en place en parallèle de processus, méthodologies et outils communs au sein des deux entreprises permet de réaliser les objectifs du contrat de Gestion du Patrimoine Applicatif corporate de Renault, signé en mars 2005.

D'emblée Atos Origin et Renault ont lancé en parallèle la démarche CMMI pour leurs organisations respectives, ceci afin d'harmoniser et de standardiser les méthodes de travail (organisation, processus et outils opérationnels) en vue d'industrialiser la production du logiciel. Communication et efficacité renforcées pour les équipes de Renault et d'Atos Origin grâce à cette démarche de certification commune.

En parallèle à la mise en œuvre et à l'accompagnement au déploiement du programme CMMI, Atos

Origin a appliqué son approche « global sourcing », fondée sur la coopération étroite entre son site front-office et un réseau de sites back-office (locaux, nearshore ou offshore).

#### ❖ **Les meilleurs standards du marché**

La démarche d'Atos Origin pour atteindre l'objectif majeur d'industrialisation de la production du logiciel (ou de certification de ses activités de Clamart) s'est distinguée par :

- la création d'un référentiel de processus commun,
- la mise en place de programme de formation commun,
- le déploiement des processus et outils partagés,
- la mise en œuvre des indicateurs de pilotage mensuel partagés,
- l'ouverture d'un Knowledge Management
- la construction d'une démarche de conduite du changement : sponsoring du management, champions opérationnels chargés d'accompagner et de promouvoir le projet d'amélioration.

**1 000 personnes ont contribué à cette certification en front-office à Clamart en et en back-office à Lyon, Bordeaux, Toulouse, en Espagne et en Inde.**

#### **13.6.6 EADS**

##### ***Tourné vers l'avenir avec EADS***

Notre volonté d'innovation et d'amélioration permanentes s'est illustrée en 2008 par la confirmation de 15 ans de partenariat avec EADS, leader mondial de l'aérospatial, de la défense et des services associés.

Atos Origin a été choisi par EADS comme prestataire préférentiel en services d'ingénierie et a signé un contrat cadre à l'échelle mondiale sur les activités de logiciel embarqués et d'engineering. Cet accord confirme et renouvelle la relation de confiance qui lie les deux groupes depuis plus de 15 ans dans le domaine des logiciels embarqués et de l'engineering en France et en Espagne.

Atos Origin est, depuis cette période, le partenaire de référence d'EADS pour la conception et le développement de logiciels embarqués temps réel ainsi que des activités d'ingénierie.

Notre profonde connaissance du domaine de l'aéronautique nous permet d'accompagner EADS dans l'évolution de sa stratégie en matière d'engineering et de contribuer à la croissance technologique du groupe. EADS envisage de s'appuyer sur l'offre « Global Sourcing » d'Atos Origin.

#### **13.6.7 IICD**

##### ***Formation et enseignement en Afrique***

Atos Origin soutient l'Institut International pour la Communication et le Développement (IICD), organisme d'aide au développement en matière de coaching, formation et support technique aux entreprises des pays en développement qui font appel aux services informatiques pour améliorer leurs produits et services. Le département Atos Origin Learning Solutions aux Pays-Bas est spécialisé dans le développement de solutions de formation et d'enseignement. En 2008, nous avons signé un accord avec le IICD afin d'offrir 80 jours de conseil et mettre à disposition de l'Institut et des organisations locales en Afrique nos connaissances techniques et de formation. Cela comprend la mise en œuvre d'un outil de formation en ligne pour l'analyse individuelle et l'évaluation de l'avancement du projet. Des consultants offriront également leur soutien à une série de projets de l'IICD, notamment en matière de développement d'outils d'eLearning, d'enseignement des formateurs locaux en Zambie, ainsi que de développement de matériels de formation multimédia.

### 13.6.8 E-Plus

#### ***Des services informatiques à la demande pour le Groupe E-Plus***

Les entreprises réévaluent leurs processus d'achat et d'utilisation des applications technologiques et métiers. Atos Origin et E-Plus ont annoncé l'extension de leur contrat d'infogérance pour cinq années supplémentaires, ce qui démontre une fois de plus notre capacité à offrir des services informatiques à la demande et évolutifs qui permettent d'améliorer la performance métier de nos clients.

Le Groupe E-Plus est le troisième opérateur de télécommunications mobiles en Allemagne et une filiale du néerlandais KPN. Atos Origin et le Groupe E-Plus ont décidé ensemble de passer d'une infogérance « classique » à un contrat de services informatiques à la demande pour renforcer la relation client-fournisseur et permettre à E-Plus de réagir plus rapidement face à l'évolution des besoins de l'entreprise. Nous collaborons avec E-Plus pour veiller à la bonne adéquation entre leur stratégie informatique et leur activité, et sommes ainsi plus en mesure de leur proposer des solutions innovantes qui les aideront à réaliser leurs objectifs.

Pour les cinq prochaines années, Atos Origin prendra en charge la responsabilité totale de 21 processus métier, depuis la gestion des commandes jusqu'à la facturation de détail post-payée, en passant par la facturation d'interconnexion. Atos Origin sera rémunéré pour les services fournis plutôt que sur un prix convenu au préalable. Par exemple, pour la gestion des commandes de détail post-payées, les honoraires d'Atos Origin reposent sur le nombre de nouveaux contrats E-Plus post-payés.

*« De nombreuses sociétés parlent de l'informatique à la demande ; nous, nous la mettons en œuvre », déclare Thomas Weber, Directeur informatique du Groupe E-Plus. « L'informatique va apporter une réelle contribution au résultat de l'entreprise et E-Plus pourra continuer à se concentrer sur son cœur de métier, ses marques phares et son assistance clientèle individualisée. »*

### 13.6.9 VMware

#### ***Fournir des solutions de virtualisation à nos clients***

En 2008 Atos Origin et VMware ont signé un partenariat informatique mondial afin de répondre aux besoins croissants de nos clients dans la mise en œuvre de solutions de virtualisation. La virtualisation assure des changements rapides et efficaces des processus métiers basés sur la virtualisation de serveurs, postes de travail, applications et logiciels de récupération après sinistre.

Ce nouveau partenariat permet à Atos Origin d'offrir à ses clients des services de virtualisation de bout en bout durant les phases de transformation informatiques. Nos clients à travers le monde bénéficient ainsi d'un large portefeuille des plus récentes solutions de virtualisation. La mise en œuvre de services de virtualisation leur permet d'améliorer l'agilité de leur SI, tout en réduisant jusqu'à plus de 80% les coûts de capital, d'exploitation et d'énergie.

#### **❖ Continuité de service**

Dans le cadre de notre partenariat mondial avec VMware, l'un des composants essentiels est l'intégration permanente de nouvelles solutions et notre capacité à assurer une continuité de service une fois les projets de transformation finalisés. Cela permet une gestion dynamique de la capacité informatique sur un pool de serveurs en cas de panne.

Peter Leeveer, responsable IT Manager chez Unigarant, compagnie d'assurance néerlandaise: *« Nous souhaitons, comme tout autre client, que notre service clé et que nos partenaires technologiques travaillent ensemble pour mettre en œuvre des solutions sur mesure adaptées à notre environnement de travail, afin de nous éviter d'utiliser nos ressources internes et d'employer notre temps à développer et intégrer des technologies. Nous avons déjà constaté les premiers résultats de leur collaboration et espérons pouvoir mettre en œuvre d'autres nouveaux services de virtualisation. »*

### **13.6.10 Orchestra**

#### ***Atos Origin coordonne le projet ORCHESTRA sur la gestion des risques***

Cette année, nous avons achevé la mise en œuvre d'ORCHESTRA, l'un des plus importants projets de recherche et d'innovation de l'Union européenne, qui a pour objectif d'aider les gouvernements régionaux et nationaux à prévoir et à affronter les catastrophes naturelles.

Depuis 2004, Atos Origin est à la tête d'un consortium de 14 organisations afin de concevoir et définir les normes d'une architecture informatique en mettant en commun les applications et les systèmes d'information régionaux et nationaux. Premier avantage significatif de cette nouvelle architecture orientée services (SOA ou Service Oriented Architecture) : un meilleur accès à l'information sur la gestion des risques contribuant à une plus grande efficacité des services. Interopérable, cette SOA propose aux autorités en charge de la gestion des risques une réduction des coûts grâce à la standardisation, une accélération des délais de mise sur le marché et des modèles économiques améliorés et plus compétitifs.

### **13.6.11 DOH**

#### ***Répondre aux besoins du système de santé au Royaume-Uni***

En 2008, nous avons une fois de plus démontré notre capacité à mettre en œuvre des solutions innovantes pour le secteur public.

Atos Healthcare, une activité d'Atos Origin, a signé une extension de contrat d'une durée de deux ans avec le Département de Santé au Royaume-Uni pour continuer la mise en œuvre du service de santé électronique Choose and Book.

Le service Choose and Book assure aux patients un meilleur accès aux services de santé publique au Royaume-Uni. Aujourd'hui 50% des réservations sont effectuées via Choose and Book, qui devient ainsi la procédure normale pour prendre des premiers rendez-vous dans les hôpitaux ou cliniques.

Le service a apporté de nombreux bénéfices aux patients, aux médecins et aux hôpitaux en révolutionnant l'ancien système de prise de rendez-vous et en permettant aux patients de choisir leur premier rendez-vous clinique ou à l'hôpital et de le prendre sur place. Les patients sont plus impliqués en décidant la date et le lieu de leur visite auprès d'un spécialiste, ce qui a permis de réduire le nombre de rendez-vous auxquels les patients ne se présentent pas.

Le service Choose and Book permet au NHS de mieux gérer les patients et de réduire le temps d'attente de rendez-vous, et d'atteindre ainsi l'objectif de 18 semaines maximum. Plus de 11 millions de patients ont déjà bénéficié du système, qui permet au NHS de mieux utiliser les ressources et d'améliorer la productivité.

Atos Healthcare est composé de plus de 2 500 personnes dont 1 900 professionnels médicaux qualifiés. Depuis cinq ans, Atos Healthcare a conçu, développé et gère le service Choose and Book en partenariat avec Cerner, l'un des principaux fournisseurs américains de solutions de santé.

### **13.6.12 Trophée de Responsabilité Sociale d'Entreprise pour le MonikaHaus**

#### ***Responsabilité Sociale reconnue***

Le prix *Walter Möller Insignia* a été remis en 2008 par la maire de Francfort aux salariés allemands d'Atos Worldline. Ce prix salue le soutien qu'ils apportent depuis plusieurs années à la maison d'enfants Monikahaus de Francfort-sur-le-Main.

Monikahaus accueille plus de 60 enfants et adolescents de familles de milieux sociaux défavorisés et s'engage à leur offrir une meilleure chance dans la vie. Les employés d'Atos Worldline se sont engagés personnellement depuis plus de neuf ans auprès des enfants dans diverses activités et auprès de l'orphelinat pour collecter des fonds.

## 14 RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE

### Développement durable et informatique responsable : objectifs et réalisations 2008

Régi par un Code d'éthique, Atos Origin exerce son activité en conformité avec les dix principes du Global Compact en matière de droits de l'homme, de normes du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption. La recherche d'une croissance responsable dont ils dessinent le cadre, en harmonie avec l'environnement et la société, et la volonté de diffuser dans l'organisation et auprès des parties prenantes les meilleures pratiques éthiques, se traduisent depuis 2007 par le programme H@rmony, charte du développement durable d'Atos Origin.

Structuré sur le modèle de l'European Foundation for Quality Management (EFQM), H@rmony, propose une feuille de route pour l'action, fixe des objectifs opérationnels – le programme de transformation interne — et identifie des indicateurs. Ses axes d'action incluent tous les aspects du développement durable, notamment dans sa double dimension sociale et environnementale. Cette dernière constitue un enjeu central car les technologies de l'information et des communications (TIC) représentent près de 2 % de l'émission globale de CO<sub>2</sub>, chiffre équivalent à celui de l'industrie aéronautique. L'urgence de prendre des mesures est d'autant plus grande que l'on prévoit une augmentation de 50 % des émissions de gaz à effet de serre dus aux systèmes d'information d'ici à 2020, si la croissance des Data Centers se poursuit au rythme actuel.

#### 14.1 UN ENGAGEMENT FORT EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

Producteur de services informatiques, Atos Origin agit d'abord en déployant en interne une politique responsable vis-à-vis de l'environnement : sa démarche de "**Green IT**", l'**informatique verte**, se traduit par un ensemble d'actions visant à

- améliorer le bilan environnemental de ses centres informatiques (Data Centers) et de son parc bureautique,
- lancer un processus de certification ISO 14001, accompli avec succès par le siège espagnol en Juin 2008, et qui se poursuit dans ses autres sites en 2009,
- faire évoluer les comportements individuels,
- mettre en place une politique d'achats responsable.

#### **Améliorer le bilan environnemental des centres informatiques et du parc bureautique d'Atos Origin**

Plus de la moitié des émissions de gaz à effet de serre d'Atos Origin proviennent de ses cinquante Data Centers qui hébergent des dizaines de milliers de serveurs. Conscient de cette situation, Atos Origin a entrepris de se rendre prêt à appliquer la pré-Directive européenne sur les Data Centers. Par ailleurs, le Groupe a adhéré en 2008 au **Green Grid**, consortium de constructeurs et d'utilisateurs informatiques, créé en 2007. Ses membres se sont donné l'objectif de réduire de 10 % la consommation d'énergie dans les centres de calculs d'ici à 2011, soit une économie de 10,7 milliards de kWh qui permettra d'éviter l'émission de 6,5 millions de tonne de CO<sub>2</sub>. Pour atteindre ce but, Green Grid a constitué quatre Groupes de travail avec pour mission, notamment, de mesurer et d'analyser la consommation d'énergie dans les centres de calcul afin d'en déduire des bonnes pratiques, et de promouvoir des technologies et des stratégies économes en énergie.

Trois axes de progrès ont été suivis en 2008.

Le premier a été d'**améliorer l'efficacité énergétique de chaque Data Center**, mesurée en *Power Usage Efficiency* (PUE) qui quantifie la dissipation de puissance due principalement aux onduleurs et à la climatisation. Une fois l'audit établi, un plan d'amélioration du PUE du centre est lancée, sur la base du *Green Cookbook*, livre de "recettes" simples à appliquer qui permettent des améliorations sensibles. Dans le cas où des centres sous-performants s'avèreraient trop coûteux à améliorer, il peut être envisagé de les fermer à terme.

Le second est d'**optimiser la consommation des éléments hébergés**, en privilégiant les solutions à basse consommation, en éliminant les serveurs redondants inutiles, en traquant les infrastructures manifestement sous-utilisées ou qui restent sous tension alors qu'elles ne sont pas en service, et enfin en réduisant leur nombre par des projets de virtualisation. Réponse radicale à la prolifération de

serveurs surdimensionnés, la virtualisation repose sur la suppression de la dépendance entre une application et un type de machine et de système d'exploitation. Elle permet ainsi de faire cohabiter sur une même et unique infrastructure des applications prévues pour fonctionner sur des serveurs différents. Elle permet d'améliorer l'agilité des SI tout en économisant jusqu'à 80 % des coûts de capital, d'exploitation et d'énergie. A titre d'exemple, les projets de consolidation portant sur l'informatique interne d'Atos Origin ont permis de réduire de plus de 50 % le nombre de serveurs utilisés. La position de leader d'Atos Origin dans ce domaine a été renforcée par le partenariat stratégique mondial qui a été signé en Novembre 2008 avec VMware, leader incontesté des solutions de virtualisation.

Le troisième axe est de **choisir ses fournisseurs d'énergie** en privilégiant ceux qui ont le meilleur ratio électricité / carbone. Plusieurs centres d'Atos Origin utilisent déjà des sources alternatives d'énergie, y compris la « self-generation » en Allemagne, l'énergie éolienne aux Pays-Bas, le solaire dans différents pays, ainsi que l'hydraulique en Belgique ou encore des contrats d'approvisionnement spécifiques avec des fournisseurs « verts ».

#### **Sensibiliser les collaborateurs à des comportements citoyens**

Le volet environnemental du programme de développement durable d'Atos Origin a intégré la sensibilisation des collaborateurs à la consommation raisonnée des ressources (électricité, papier, équipement informatique), au recyclage des produits utilisés (cartouches d'encre, papier, cannettes) et à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, par exemple à travers l'initiative **Bilan Carbone** chez Atos Consulting France, en partenariat avec l'Ademe. A ce titre, elle encourage les téléconférences pour limiter les déplacements, la messagerie instantanée ou le partage d'information. Le traitement des déchets a fait l'objet d'un programme spécifique de sensibilisation et de mobilisation des salariés et du management, avec la mise en place de solutions d'impressions économes ainsi que du **recyclage** des consommables et des ordinateurs personnels. Atos Origin les confie à des organismes humanitaires, comme Ateliers sans Frontières, qui les réutilisent ou recyclent leurs composants.

#### **Promouvoir une politique d'achats responsable**

Le choix des fournisseurs est un des paramètres de la politique d'achats Groupe d'Atos Origin. Publiée au printemps 2008, la Charte des Achats a intégré les critères environnementaux et sociaux à toutes les étapes du processus d'approvisionnement. La Charte interdit notamment de référencer des fournisseurs qui ne se conformeraient pas strictement à l'interdiction du travail des enfants.

Ce programme passe aussi par la sensibilisation des acheteurs, par la mesure des performances environnementales et sociales des fournisseurs, avec l'aide d'une société spécialisée, et par l'élaboration d'indicateurs spécifiques.

### **14.2 L'ACCOMPAGNEMENT DE NOS CLIENTS DANS LEURS PROJETS DE « GREEN IT » ET DE DEVELOPPEMENT DURABLE**

Réchauffement climatique, hausse tendancielle du prix de l'énergie, contraintes réglementaires et attentes des clients poussent les entreprises à rechercher des leviers pour réduire leur empreinte environnementale. En tant que fournisseur de services informatiques, Atos Origin leur propose des moyens de minimiser leur empreinte environnementale en réduisant ou en optimisant leur consommation d'énergie :

- conseils innovants et **technologies de réduction des consommations** dans le domaine des centres informatiques et des serveurs,
- technologies de suivi et d'aide à la décision en matière de **protection de l'environnement**,
- applications de **dématérialisation** et de **virtualisation**.

Les expériences menées en interne par Atos Origin sont bien entendu transposables et contribuent à renforcer sa crédibilité sur le marché : laboratoire d'essai des activités vertes, Atos Origin est donc légitime pour accompagner ses clients dans tous leurs projets de Green IT et de développement durable. Leurs bénéfices sont doubles :

- d'une part, ils réalisent un gain immédiat d'impact environnemental en transférant leurs serveurs physiques vers les Data Centers d'Atos Origin, puis un gain supplémentaire en les "virtualisant" dans un deuxième temps,
- d'autre part, ils peuvent bénéficier pour leurs postes de travail des nouveaux services du programme Atos Workplace Solution (AWS) : pilotage et résolution d'incidents à distance, même sur un serveur ou un poste de travail hors tension ; approches du type Entreprise 2.0., où les utilisateurs se connectent via un « cloud » à des données et applications distantes ; et,

enfin, choix d'infrastructures et de matériels moins consommateurs d'énergie, en application de la Charte d'achats du Groupe.

### **Déployer des technologies de suivi environnemental et d'aide à la décision**

Portails d'information, comparateurs, plates-formes de compensation et de négoce des crédits verts : ces technologies consolident les données produites par les solutions de traçabilité des différents opérateurs de services en matière d'impact environnemental. Utiles pour les entreprises, ces technologies s'appliquent aussi aux particuliers : en juin 2008, la Royal Society of Arts du Royaume-Uni, qui a pour mission de contribuer au progrès en promouvant des pratiques novatrices, a lancé un pilote de mesure automatique de **l'empreinte carbone individuelle**, ciblant les émissions liées à l'usage du véhicule. Elle s'est appuyée pour cela sur le système de traitement des cartes de fidélité des stations-services BP, déployé par Atos Origin, et adapté à la création de comptes carbonés individuels, à des fins de sensibilisation et d'échange de quotas individuels d'émission.

### **Mettre les technologies de dématérialisation au service de l'environnement**

Déjà évoquées plus haut avec la visioconférence, la messagerie instantanée ou le partage d'information, les technologies de dématérialisation sont au cœur de l'offre d'Atos Origin : pour ERDF, par exemple, elles permettront de déployer 35 millions de « compteurs intelligents » qui pourront être relevés à distance, sans déplacer de technicien.

Pour ses clients des transports, la dématérialisation de la carte d'embarquement d'Air France - KLM permet, depuis le 4 septembre 2008, d'accéder à l'avion sans autre document papier qu'une simple pièce d'identité, après s'être enregistré et avoir reçu sa carte d'embarquement via un SMS code barre 2D directement lisible à la borne depuis le téléphone mobile. Cette innovation a reçu le prix «Solutions de mobilité / solutions nouvelles technologies» lors de la 4ème édition des Trophées de l'innovation 2008, organisée par Orange Business Services et Syntec Informatique, en partenariat avec La Tribune.

Quant aux clients de Thalys International, ils pourront tous **voyager sans billet papier** sur l'ensemble des destinations et recevoir des informations par email et SMS sur le trafic, grâce à la généralisation du service Ticketless, jusque-là réservé aux adhérents du programme de fidélité. Cette dématérialisation s'appuie sur les technologies spécifiques aux PDA intelligents et au contrôle anti-fraude.

Pour la Bibliothèque Nationale de France, Atos Origin réalise un **système de préservation et d'archivage réparti** (SPAR) qui sera capable de stocker plus d'un million de giga-octets de données en 2010, en leur associant les métadonnées utiles à leur préservation à long terme et en leur appliquant les opérations nécessaires à leur pérennisation. C'est un des projets les plus emblématiques d'Atos Origin dans le domaine de la gestion des contenus d'entreprise (ECM) et de la dématérialisation de documents.

Enfin, dans le cadre de son partenariat avec les Jeux olympiques, Atos Origin accompagne le comité organisateur et le Comité international olympique dans la mise en place de solutions technologiques permettant de **réduire l'empreinte carbone des Jeux Olympiques**, que ce soit en matière de consommation de papier ou de déplacements. Aux Jeux de Pékin, en 2008, Atos Origin a développé le premier système d'information à distance des commentateurs. Il leur a permis d'accéder en une fraction de seconde aux résultats des compétitions depuis les studios de leur pays d'origine, par le biais d'ordinateurs à écran tactile. Il en est résulté une importante réduction des déplacements et donc des émissions de CO<sup>2</sup>, ainsi qu'une économie de coûts. Autre première, pour les Jeux d'hiver qui auront lieu à Vancouver en 2010, une équipe de 150 personnes a développé et exploité une plate-forme qui a traité plus de 50 000 candidatures de volontaires, en provenance de 100 pays, sans déplacement ni consommation de papier.

## **14.3 PROMOUVOIR DES COMPORTEMENTS RESPONSABLES VIS-A-VIS DES PERSONNES**

Dans un Groupe comme Atos Origin, qui emploie 50 000 personnes dans 40 pays, la mise en œuvre des **principes éthiques** dans le domaine social comporte nécessairement une certaine hétérogénéité, du fait du niveau de développement de chaque pays, de son cadre juridique et de son héritage culturel. Il revient donc aux filiales locales et aux différentes activités de proposer des bonnes pratiques en phase avec son environnement humain.



### **Lutter contre les discriminations**

En conformité avec la législation française, qui exige un pourcentage minimum de personnes handicapées dans l'effectif des entreprises, Atos Worldline a négocié avec la majorité des organisations syndicales un plan triennal visant à atteindre 1 % en 2008, 1,25 % en 2009 et 1,50 % en 2010. Mis en application le 1<sup>er</sup> janvier 2008, ce plan comporte plusieurs volets : recrutement, formation, relations avec les organisations de personnes handicapées, etc. Il est placé sous la responsabilité de la **Mission Handicap**, intégrée à la direction des Ressources humaines. Les premiers recrutements ont eu lieu en juillet 2008 et l'accent est mis en 2009 sur la sensibilisation de l'interne aux problèmes du handicap.

### **Améliorer la mobilité interne et les compétences dans une perspective de recrutement durable**

Conçu et lancé en 2008, un nouveau système en ligne a permis d'améliorer la coordination globale en matière de recrutement et de **favoriser la mobilité internationale** au sein du Groupe quel que soit le pays. Le système est disponible dans plusieurs langues et il est déjà déployé au Royaume-Uni, en Allemagne, en Amérique du Nord et en Belgique. Il sera étendu en 2009 à l'ensemble des autres pays.

Créée en 2007 pour améliorer la performance commerciale du Groupe, **Atos University** a pris son essor en 2008 : elle a formé un millier d'experts internationaux, et elle a reçu un retour très positif non seulement des participants mais aussi de la centaine de clients qui ont été appelés à l'évaluer. Principal facteur de cette réussite, la méthode exclusive Atos University Active Sales Learning couvre l'ensemble de l'offre, des outils de vente à la prise en compte cas concrets, et implique la participation des clients.

Atos University a été saluée comme un outil précieux permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques. En 2008, elle a signé un accord de partenariat avec le BiMBA, Beijing International MBA, de l'université de Pékin.

### **Utiliser les sociétés informatiques pour améliorer la sécurité des personnes**

Les sociétés informatiques apportent leur contribution à la sécurité en matière de santé publique, et de gestion des risques naturels.

En matière de **santé publique**, Atos Origin a été retenu par le consortium du projet Traceback, qui réunit 28 organisations scientifiques de 11 pays, dans le cadre du sixième programme cadre de recherche scientifique et technologique (PCRST). Son objectif est de développer une solution intégrée de traçabilité et de gestion des informations de la chaîne alimentaire. Atos Origin a organisé à Madrid, en septembre 2008 l'un des ateliers du projet Traceback.

En matière de **gestion des risques naturels**, toujours dans le cadre de l'Union européenne, Atos Origin a mené à bien en 2008 la première phase du projet Orchestra de prévision et de gestion des risques, à la tête d'un consortium de 14 organisations : la construction d'une architecture informatique unique de support à la gestion des risques et des crises. Destinée aux pouvoirs publics, elle concerne pour l'instant, selon les régions, les inondations brutales, les feux de forêts, l'impact du trafic maritime sur la pollution et l'impact des tremblements de terre et des inondations sur le trafic routier. De nouvelles applications vont être développées pour les risques d'origine humaine.

### **Soutenir la communauté**

Le Groupe encourage chaque fois qu'il le peut l'engagement spontané de ses filiales et de ses collaborateurs dans des actions à caractère citoyen ou caritatif.

Ainsi, un accord a été signé en mars 2008 entre Atos Origin Learning Solutions et l'**Institut international pour la communication et le développement (IICD)** afin de renforcer ses compétences en eLearning, et particulièrement en matière d'enseignement et de formation en Afrique. Un engagement à double dimension : au niveau du Groupe, à travers Atos Origin Learning Solutions, et localement à travers la filiale néerlandaise qui offrira 80 journées de conseil et mettra ses compétences à disposition d'IICD.

A l'échelon des filiales, le prix *Walter Möller Insignia* a été remis en novembre 2008 par la maire de Francfort aux salariés allemands d'Atos Worldline. Ce prix saluait le soutien qu'ils apportent depuis neuf ans à la maison d'enfants **Monikahaus** de Francfort-sur-le-Main. Outre l'aide financière, de nombreux salariés se sont engagés personnellement auprès des enfants pour les accompagner dans certaines activités.

En décembre 2008, Atos Origin, partenaire solidaire de l'**Association Française contre les Myopathies (AFM)**, a renouvelé son engagement pour la 12<sup>ème</sup> année consécutive auprès du Téléthon et mis à disposition de l'AFM sa solution de paiement sécurisé à distance SIPS (Secure Internet Payment Services), permettant ainsi aux internautes d'effectuer leurs dons par carte bancaire en toute sécurité sur le site du Téléthon. Cette année, Atos Origin a sécurisé près de 250 000 dons en ligne par carte bancaire. Le partenariat avec l'AFM s'est également traduit par la mobilisation des 15 000 collaborateurs d'Atos Origin en France, qui pendant toute la durée de l'événement, ont organisé de nombreuses animations (sport, chant, concours, dégustation,...) sur les différents sites du Groupe, avec un même objectif : collecter des dons pour soutenir le Téléthon.

Ils font partie des nombreux salariés du Groupe à travers le monde qui, par leur engagement individuel, s'inscrivent dans la démarche de développement durable d'Atos Origin.

## 15 RESSOURCES HUMAINES

### 15.1 PRINCIPES FONDAMENTAUX DES RESSOURCES HUMAINES

Les collaborateurs qui travaillent au sein d'Atos Origin représentent une ressource clé pour le Groupe. Ils fournissent à nos clients des services de grande qualité, ils diffusent l'image d'excellence de la Société, et ils contribuent fortement à sa compétitivité et à sa rentabilité. Toutes les actions Ressources Humaines du Groupe, la stratégie Ressources Humaines et les programmes Ressources Humaines ont ainsi pour but d'entretenir l'attachement des salariés à la Société, de favoriser leur développement et leur fidélité à Atos Origin. En outre, un des défis principaux est de maîtriser le taux de départ volontaire. Les actions et la stratégie Ressources Humaines sont ainsi portées sur la motivation de nos collaborateurs, leur fédération dans l'organisation les rendant fiers de la valeur ajoutée qu'ils apportent au Groupe.

Depuis le recrutement de nos collaborateurs jusqu'à la fin de leur carrière, les membres de l'équipe des Ressources Humaines avec l'aide des managers du Groupe s'assurent de l'accompagnement tout au long de l'évolution de carrière. L'objectif est de tenir compte des compétences des employés ainsi que de leurs souhaits dans le but de leur fournir le développement professionnel qu'ils envisagent. Le capital humain n'étant pas un simple concept chez Atos Origin, nous utilisons comme source d'inspiration cette citation de Confucius « Celui qui veut déplacer une montagne commence en déplaçant de petites pierres »

Basé sur ces principes fondamentaux, l'équipe des ressources humaines s'attache à respecter différentes priorités et à développer des pratiques pour ce qui a trait au recrutement, au développement et à la récompense des talents.

### 15.2 ATTIRER LES NOUVEAUX TALENTS

Chaque année, le recrutement de personnel qualifié est un enjeu majeur afin d'être en mesure de répondre aux besoins des clients. Nos activités de recrutement se sont focalisées à la fois sur l'attraction de collaborateurs talentueux et expérimentés prêts à accompagner nos clients, et les recrutements des jeunes diplômés qui composeront notre futur pôle de talents.

Le recrutement est réalisé par différents moyens, le premier étant le traitement des candidatures spontanées provenant des jeunes diplômés qui ont entendu parler d'Atos Origin par l'intermédiaire de la presse et/ou de leurs collègues d'école. C'est l'une des raisons pour lesquelles posséder une notoriété forte et une très bonne réputation est important pour notre Groupe. Nous employons également des programmes de cooptation. Nos employés sont nos meilleurs recruteurs et des programmes de référence sont mis en application à travers tout le Groupe.

Cela nous permet de récompenser nos collaborateurs lorsque des profils de qualité rejoignent le Groupe grâce à un système de « parrainage » garantissant une intégration facile et l'excellence.

Le *Campus Tour* est un autre moyen d'attirer de jeunes professionnels. Les équipes de recrutement d'Atos origin rendent visite régulièrement aux écoles et universités visées par le Groupe dans différents pays. Le but étant d'entrer en contact directement avec de futurs collaborateurs qualifiés et de leur expliquer notre métier, notre organisation et ce que nous pouvons fournir à nos collaborateurs en termes de carrière et développement.

Signe de la réussite de notre stratégie de recrutement et comme illustration de l'attractivité d'Atos Origin, près de 11 000 nouveaux employés ont rejoint le Groupe au cours de l'année 2008.

### **15.3 LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS**

Pour Atos Origin, chaque collaborateur est un talent. Chaque collaborateur contribue au développement et à la croissance du Groupe. C'est la raison pour laquelle il est important de favoriser leur développement. Il nous permet d'offrir de formidables opportunités de carrière et d'accroître la motivation. Dans le secteur des sociétés de services informatiques, la maîtrise du savoir-faire technique et du management sont des axes cruciaux si nous voulons être identifiés parmi les meilleurs dans notre métier.

Afin de soutenir nos ambitions pour nos collaborateurs et pour le Groupe, nous avons mis en application des programmes de gestion des talents à la fois à une échelle locale et au niveau global. Cette flexibilité nous aide à respecter la culture locale, et en même temps, à établir une culture globale et des valeurs grâce aux programmes de management des talents du Groupe.

Dans la plupart des pays, nous avons mis en place des programmes de parrainage, des centres d'évaluation/développement, une pratique de coaching, des manifestations permettant d'établir des réseaux professionnels, des programmes de rotation de poste, qui sont très concluants et permettent à nos collaborateurs d'envisager leur avenir professionnel avec satisfaction.

Nous avons développé en central un programme de management des talents pour les employés les plus expérimentés, le but étant de former les leaders de demain.

Le programme comprend différents dispositifs, dont les plus importants sont les programmes d'Atos UNIVERSITY, GOLD et RELAY.

Atos UNIVERSITY a été créé en 2007. L'objectif initial était de proposer des programmes communs de développement à notre force de vente au niveau global. Par la suite, d'autres programmes ont été proposés à une population de chefs de projet qui sont eux-mêmes au cœur de l'activité du Groupe. De manière progressive, le programme Atos UNIVERSITY a ainsi évolué en proposant différents cursus qui soient adaptés à chaque type de métiers de nos collaborateurs ce qui en fait à présent un centre virtuel privilégié de développement des compétences.

En 2008, environ 1 000 employés ont suivi les cours de l'université, ce qui leur a permis, après l'obtention de leur diplôme, de développer entre eux un nouveau réseau. A titre d'exemple, de fréquents échanges ce sont mis en place permettant de partager des connaissances sur des solutions techniques complexes pour la bonne conduite de projets clients. Ce type de programme a également eu pour mérite de favoriser les échanges entre collaborateurs des différents pays ou différentes lignes de services.

GOLD (Global Organizational Leadership Development) est un programme de formation d'une durée de douze mois qui aide nos collaborateurs à travailler leur style de leadership. Les participants (350 jusqu'ici) viennent du monde entier, favorisant le travail d'équipe, la coopération au niveau global, la gestion du réseau relationnel et de l'expérience. L'objectif est de développer les forts potentiels identifiés par le Groupe tout en les préparant à la gestion de leadership et de réseau interne.

RELAY est un programme de développement international de mobilité. L'objectif est d'accroître les compétences de nos collaborateurs à un niveau international et d'ouvrir les mentalités vers l'extérieur par le biais de missions en expatriation sur une durée de deux ans. Il permet à nos employés de développer leurs qualités de communication et de management dans différents environnements. C'est également un excellent tremplin pour des opportunités de croissance.

331 talents au niveau global ont pu être identifiés durant l'année 2008 ; l'objectif du Groupe étant 500 personnes fin 2009. Ce pôle de talents permettra de pourvoir les postes vacants en interne et ainsi, apporter à nos collaborateurs de nouvelles occasions de développement.

## **15.4 RÉCOMPENSER ET FIDÉLISER NOS TALENTS**

Un principe clé de notre politique de récompense est de nous assurer que notre Groupe possède un système de rémunération compétitif et flexible par rapport au secteur, nous permettant d'attirer, de motiver et de recruter les meilleurs collaborateurs sur le marché et d'améliorer la performance des individus, des équipes et du Groupe.

En conséquence, nous comparons régulièrement notre politique de récompense avec d'autres sociétés des secteurs de l'informatique, des hautes-technologies et des télécommunications tout en surveillant également les tendances du marché. Le Groupe a ainsi la garantie que les grilles de rémunérations sont constamment mises à jour et conformes aux pratiques courantes.

La rémunération globale d'une majorité de collaborateurs comporte une partie fixe et une partie variable. Pour les cadres supérieurs, un plan global a été mis en place (Global Bonus Plan) visant à motiver les contributeurs clés à la réussite de la stratégie du Groupe.

Un plan de rémunération variable local pour les collaborateurs plus juniors a été mis en place dans plusieurs pays en ligne avec le plan global permettant une forte focalisation pour atteindre des objectifs communs.

Atos Origin revoit régulièrement sa politique de rémunération pour s'assurer de sa compétitivité sur le marché dans la mesure où la fidélisation des collaborateurs est au coeur de notre stratégie Ressources Humaines.

## **15.5 GESTION DE LA PERFORMANCE ET REVUE ANNUELLE RH**

### **15.5.1 Gestion de la performance**

Le développement de nos collaborateurs étant fortement lié à leur évaluation et à leurs objectifs, le rôle du manager est clé dans ce processus.

Par conséquent, nous avons mis l'accent sur la formation de tous les managers à notre outil de gestion de la performance.

Chaque collaborateur d'Atos Origin, quelle que soit sa localisation, est maintenant évalué selon le cycle de gestion de la performance. Celui-ci consiste en quatre principales étapes : définition des objectifs, suivi et revue au semestre, entretien d'évaluation annuel et plan de développement supportés par plusieurs outils définissant et mesurant la performance, les compétences et le potentiel.

### **15.5.2 Evaluation ressources humaines annuelle**

La revue annuelle ressources humaines fait partie du programme de gestion des talents. En effet, c'est l'occasion d'identifier de nouveaux talents et de bâtir des plans de succession à travers l'ensemble du Groupe. En 2008, une revue détaillée RH a été effectuée avec succès. Tous les managers ont désormais des successeurs potentiels identifiés. Par conséquent, les revues produisent un lien stratégique entre les besoins actuels et futurs des activités opérationnelles et des ressources humaines.

La revue des effectifs et du plan de succession permet de s'assurer que notre stratégie et nos objectifs opérationnels sont bien reflétés dans les processus ressources humaines. Ainsi, l'équipe ressources humaines agit en s'associant aux managers et en les accompagnant dans le développement des activités.

## **15.6 GESTION DES TRANSFERTS D'EMPLOYÉS**

En tant qu'activité importante dans le Groupe, la ligne de services Infogérance a représenté un grand nombre de contrats qui ont été signés cette année. Un grand nombre d'entre eux comprend des transferts d'effectifs chez Atos Origin. Sur chaque transfert, les ressources humaines jouent un rôle pro-actif soit au plan local soit au plan global.

En 2008 au niveau global, l'équipe ressources humaines infogérance a continué de développer cette approche : deux sessions globales de formation ont été organisées pour les spécialistes RH avec leurs homologues qui opèrent en avant-vente ou dans la phase de transition.

Au niveau local, les spécialistes RH ont été fortement impliqués dans la conception et la fiabilisation de processus de transfert de personnel vers Atos Origin conformément aux engagements propres aux contrats clients.

Atos Origin continue de partager les connaissances et les meilleures pratiques au travers des réseaux d'infogérance et via le site internet du Groupe où une vidéo relative à l'externalisation peut être vue à l'adresse suivante :

[www.atosorigin.com/Careers/Career\\_Directions/joining\\_us\\_through\\_outsourcing](http://www.atosorigin.com/Careers/Career_Directions/joining_us_through_outsourcing)

Les spécialistes infogérance RH ont contribué au magazine CxO avec un article portant les meilleures pratiques de gestion des transitions.

## **15.7 ACTIONNARIAT DES SALARIES ET DES DIRIGEANTS**

Fort de son capital humain, Atos Origin accorde une grande importance à l'actionnariat de ses salariés et dirigeants, qui renforce le sentiment d'appartenance au Groupe, promeut l'esprit d'entreprise et harmonise les intérêts internes et externes.

L'objectif à long terme est d'atteindre une participation des salariés et dirigeants au capital de la société qui soit l'équivalent au moins 10% des capitaux propres du Groupe.

En 2008, le Groupe a renouvelé la mise en place de deux programmes d'actionnariat à l'attention des cadres dirigeants du Groupe : le plan "*Long Term Incentive*" (LTI) et le plan "*Management Incentive Plan*" (MIP). Basés sur des conditions de performance, ces plans ont été approuvés par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue en mai 2006 et par le Conseil de Surveillance qui s'est réuni en mars 2007.

Le plan LTI 2008 est un plan qui prévoit l'attribution d'actions gratuites pouvant représenter entre 20% et 50% de la rémunération variable annuelle en valeur nominale. Les conditions d'attribution sont liées à la présence effective dans le Groupe (les participants doivent être salariés d'Atos Origin au moment de l'attribution) et à la performance (performance du Groupe et performance individuelle). La performance financière du Groupe est déterminée sur la base de la génération de cash flow opérationnel (Excédent Brut Opérationnel moins les investissements corporels et incorporels) cumulé sur 2008 et 2009. Au cours de l'année 2008, 228 442 actions, d'une valeur unitaire de 32,87 euros ont été accordées à 408 cadres dirigeants. Le plan LTI n'a pas de caractère dilutif, Atos Origin ayant acquis un total de 192 000 actions sur le marché afin de répondre à l'engagement ; total qui a été complété par les actions acquises lors du plan LTI 2007 et finalement non attribuées.

Le plan MIP est un plan spécifique de fidélisation et d'investissement réservé aux 400 premiers managers du Groupe. En mai 2008, ces managers ont été invités à investir en actions Atos Origin au cours du marché avec, en échange, l'attribution d'une action gratuite par action achetée. Au total, 165 managers ont participé à ce plan et investi dans des actions Atos Origin. Il leur a ainsi été attribué 248 306 actions gratuites, d'une valeur unitaire estimée à 38,69 euros, sous réserve qu'ils demeurent salarié au sein du Groupe pendant la période d'acquisition. Cette période d'acquisition de deux années sera complétée d'une autre période de blocage de deux années au titre des actions gratuites jusqu'en mai 2012. Le plan MIP n'a pas de caractère dilutif dans la mesure où Atos Origin a acquis 200 000 actions sur le marché en mai 2008 afin de répondre à l'engagement ; total qui a été complété par les actions acquises lors du plan MIP 2007 et finalement non attribuées.

Globalement, suite à la mise en œuvre de ces programmes, l'actionnariat salarial (fonds communs de placement et plans d'épargne entreprise) a atteint 3,1% du capital social du Groupe en 2008, au même niveau que 2006 et 2007 et après 0,5% en 2005.

## **15.8 MOBILITÉ INTERNATIONALE**

En tant que Groupe international, Atos Origin attire de plus en plus de professionnels hautement qualifiés pour des expériences à l'étranger, ce qui permet au Groupe de répondre à la demande croissante de profils qualifiés capables de s'adapter à une mobilité à l'international pour le compte de

ses clients. En outre, afin de répondre aux besoins de nos clients globaux, Atos Origin fait appel à des collaborateurs qui acceptent de se rendre à l'étranger pour des missions temporaires.

Avec l'objectif d'opérer de façon plus globale et intégrée, Atos Origin veille à ce que ses futurs managers acquièrent eux-mêmes une expérience à l'étranger. Notre programme RELAY est un nouveau programme de développement spécifiquement conçu pour réaliser cet objectif en offrant à nos futurs leaders les moyens de relever des challenges à la fois personnels et professionnels grâce à une exposition internationale. Un certain nombre de collaborateurs ont déjà été choisis pour participer à ce programme.

Atos Origin est convaincu que ce type d'expérience permettra à nos collaborateurs de développer leurs connaissances d'enjeux économiques et culturels à une échelle mondiale et d'acquérir de nouvelles compétences qui permettront de renforcer la qualité de nos services auprès des clients du Groupe.

Atos Origin dispose d'une équipe de spécialistes qui gère l'évolution de nos politiques et procédures en s'assurant que le Groupe dispose constamment des moyens lui permettant de relever les défis liés à une mobilité internationale croissante. Cette équipe effectue également diverses prestations spécialisées pour nos opérations en interne.

## **15.9 RÉGIMES DE RETRAITE**

Atos Origin finance des régimes de retraite dans plusieurs des pays dans lesquels opère le Groupe. Ces régimes de retraite sont en général gérés par des fonds de pension, des compagnies d'assurance ou directement par le Groupe (avec constitution de provisions). Atos Origin propose à ses collaborateurs deux types de régimes de retraite : des régimes à cotisations définies et des régimes à prestations définies. Atos Origin privilégie les régimes à cotisations définies, qui sont plus courants dans son secteur d'activité et offrent davantage de souplesse aux collaborateurs. Les régimes à prestations définies des salariés sont comptabilisés conformément à la norme comptable internationale IAS 19. Les fonds de pension sont en général des entités juridiques distinctes du Groupe, disposant de leurs propres organes de gouvernance, et pleinement indépendantes d'Atos Origin. Pour les besoins de la norme IAS 19, leurs actifs et passifs sont néanmoins inclus dans les comptes d'Atos Origin.

Atos Origin a amélioré la gestion des risques liés aux fonds de pension associés, et accru sa coopération avec ces entités indépendantes, en mettant en place un Comité de pilotage des retraites au niveau du Groupe, ainsi que plusieurs Comités de pilotage locaux des retraites dans les pays où le Groupe a mis en place des régimes significatifs. En 2007, un Comité d'investissement Retraite a été institué au niveau du Groupe pour développer ce modèle de gouvernance. Tous les aspects de la gestion des prestations de retraite sont désormais soumis à des règles spécifiques de contrôle interne visées dans le Manuel de Contrôle Interne du Groupe.

Atos Origin dispose d'une équipe de spécialistes supervisant les régimes de retraite existants, relayée par des responsables retraites locaux, dans le but également d'assister techniquement les responsables opérationnels engagés dans des projets d'externalisation. Cette équipe gère également au niveau mondial l'actualisation et les amendements des accords de régimes de retraite en fonction des évolutions de la législation et des réglementations.

En 2008, Atos Origin a poursuivi ses efforts d'harmonisation des prestations de retraite et de réduction des risques financiers, en liaison avec ses fonds de pension indépendants.

Au Royaume-Uni, l'accord de principe conclu fin 2007 avec les « Trustees » de deux régimes de retraite significatifs a été pleinement mis en œuvre en 2008. L'accumulation de droits à prestations définies a cessé le 1<sup>er</sup> avril 2008 et Atos Origin a été en mesure d'entrer en coopération active avec les « Trustees » afin de réduire le niveau de risques de la stratégie d'investissements, ce qui a notamment conduit à d'importantes cessions de portefeuilles actions au cours de l'été 2008 et, au maintien en dépôts bancaires diversifiés, à titre temporaire, d'une fraction importante des actifs des fonds ; enfin à l'absence d'investissements significatifs en actifs risqués. En conséquence, sur la base des informations communiquées à la société au cours du quatrième trimestre 2008, aucune détérioration significative de la situation financière de ces régimes n'est attendue pour 2009. De nouvelles actions destinées à réduire l'exposition du Groupe seront mises en œuvre en 2009, particulièrement vis-à-vis du risque de taux d'intérêt.

Aux Pays-Bas, l'adoption de nouveaux facteurs techniques dans le calcul des obligations contributives, imposée par la législation, et les rendements financiers décevants, ont détérioré le ratio de couverture financière du fonds de pension Atos Origin, une entité juridique indépendante en charge de l'exécution du régime local de retraites, qui, jusqu'en 2008, avait reporté des ratios de couverture rassurants. La société a donc renforcé sa collaboration avec le conseil d'administration du fond de pension et cherche activement les moyens d'atténuer les impacts de la crise financière sur ses comptes et pour ses employés, qui contribuent par ailleurs de manière significative au financement du régime.

En Allemagne, le Groupe a signé en mars 2008 avec ses instances représentatives du personnel un accord conduisant à l'harmonisation de ses multiples accords de prestations définies en vue de ne créer qu'un seul et unique régime de retraite à cotisations définies, par ailleurs ouvert à la majorité de son personnel depuis décembre 2006.

### **15.10 COMMUNIQUER AVEC NOS COLLABORATEURS**

Le Comité d'Entreprise Européen créé en 2007 est à présent mis en place et totalement opérationnel. Il permet aux managers d'Atos Origin de partager la stratégie, les changements et les requêtes avec les représentants du personnel au niveau européen en apportant davantage de transparence, de coopération et de confiance entre les participants. C'est une occasion d'échanger des idées et très souvent, de trouver des solutions pour les questions globales. Atos Origin valorise les bonnes relations sociales et est reconnu pour engager des représentants du personnel dans les situations qui exigent une telle participation. Au cours de l'année 2008, le Comité d'Entreprise Européen s'est réuni à quatre reprises.

### **15.11 UNE EXPÉRIENCE OLYMPIQUE**

L'année 2008 a été marquée par les Jeux Olympiques de Pékin, ce qui s'est traduit par un franc succès pour le Groupe Atos Origin en sa qualité de partenaire international de la gestion des systèmes d'information.

Cette performance a été possible grâce à l'excellence, à l'implication et à la passion de nos collaborateurs qui n'ont pas hésité à prendre sur leur propre temps de vacances pour se rendre sur les sites de Pékin et contribuer à cette importante manifestation. D'autres collaborateurs, identifiés parmi les talents du Groupe, se sont vus confier des missions de quelques mois afin d'apporter également leurs services aux organisateurs des Jeux Olympiques. Enfin, le Groupe a également fait appel à des étudiants provenant des meilleures universités et écoles de plusieurs pays afin de faciliter les processus et les échanges entre les différentes équipes locales.

Tout autant que les Jeux Olympiques, l'enthousiasme démontré lors des Jeux Paralympiques a été très fort avec une certaine fierté des collaborateurs du Groupe pour leur participation à cet événement. Parmi eux, certains ont eu la chance d'être désignés comme porteurs de la flamme olympique.

Cette expérience humaine riche a été l'occasion d'impliquer des collaborateurs autour de cette manifestation qui leur laissera des souvenirs uniques.

## 16 RAPPORT D'ACTIVITE

### 16.1 SYNTHÈSE

Excluant l'Italie et AEMS Bourse, cédées respectivement en janvier et août 2008, le chiffre d'affaires s'élève à 5 479 millions d'euros, représentant une croissance organique de +5,6% comparativement à l'année 2007. Cette performance est en ligne avec les objectifs communiqués au marché d'une croissance du chiffre d'affaires supérieure à 5%. Le chiffre d'affaires statutaire pour l'exercice 2008 est de 5 623 millions d'euros, en réduction de -4% par rapport à 2007.

Sur le nouveau périmètre excluant l'Italie et AEMS Bourse, la marge opérationnelle de l'année a atteint 260,5 millions d'euros, soit 4,8% du chiffre d'affaires du Groupe, comparé à 235,2 millions d'euros à périmètre et taux de change constants, soit une augmentation de +11%. La marge opérationnelle statutaire 2008 s'établit à 266,4 millions d'euros, représentant 4,7% du chiffre d'affaires.

### 16.2 PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

La performance opérationnelle des activités poursuivies est présentée au poste marge opérationnelle, tandis que les produits ou les charges inhabituels, anormaux et peu fréquents sont présentés individuellement après la marge opérationnelle sur la ligne autres produits et charges d'exploitation, en conformité avec la recommandation du CNC en date du 27 octobre 2004.

En millions d'euros	2008 (*)	% chiffre d'affaires	2007 (*)	% chiffre d'affaires	% croissance organique
Chiffre d'affaires	5 479		5 188		+5,6%
Marge opérationnelle	260,5	4,8%	235,2	4,5%	+10,7%

(\*) A périmètre constant (excluant l'Italie et AEMS Bourse) et en appliquant les taux de change de 2008

Les éléments entre la marge opérationnelle et le résultat opérationnel sont présentés dans la revue financière, au chapitre suivant.

### 16.3 CHIFFRE D'AFFAIRES

#### 16.3.1 Evolution de la structure du chiffre d'affaires

Atos Origin continue d'offrir une gamme complète de services "design, build and operate" délivrés grâce à la structure globale de trois lignes de services.

Sur la période, 68% de la base de chiffre d'affaires est récurrente. Elle inclut des contrats d'Infogérance pluri-annuels (37% du chiffre d'affaires total), des services spécialisés de processus de paiement et processus « en ligne » au sein d'Atos Worldline (14% du total) et des services de BPO médical (3% du chiffre d'affaires total), ainsi que des contrats de maintenance applicative intégrés dans la ligne de services Intégration de Systèmes et représentant 15% du chiffre d'affaires total.

Le chiffre d'affaires non récurrent des activités plus cycliques incluant les pures activités d'Intégration de Systèmes et de Conseil se maintiennent globalement au même niveau que l'année précédente, et représentent respectivement 25% et 6% du chiffre d'affaires total.

L'Europe de l'Ouest demeure la principale base opérationnelle du Groupe, générant 93% du chiffre d'affaires, ce qui représente une légère réduction d'un point par rapport à l'année précédente pour la même période, du fait d'une croissance organique de +5,8%, légèrement supérieure à la moyenne du Groupe. Les Amériques, qui représentent 4% du chiffre d'affaires total offrent un support pour les opérations étendues des clients européens du Groupe. Atos Origin a également un fort engagement dans des zones spécifiques de la région Asie Pacifique (3% du chiffre d'affaires total), particulièrement en Chine incluant Hong Kong, où le Groupe dispose d'une base de clientèle en croissance rapide, et



en Inde, où il développe ses ressources « offshore ». Enfin, la région EMEA comprenant la Grèce, la Suisse, la Turquie et l'Afrique du Sud, est principalement concentrée sur les activités de télécommunication et représente moins de 2% du chiffre d'affaires total.

Les services et solutions du Groupe apportent de la valeur ajoutée dans plusieurs secteurs, parmi lesquels le Secteur Public, les Services Publics (*Utilities*), les Télécommunications et Médias, les Services Financiers, l'Industrie et la Distribution. Ces six principaux secteurs d'activité représentent 96% du chiffre d'affaires total.

### 16.3.2 Croissance organique

Sur une base statutaire, comprenant un mois de chiffre d'affaires pour l'Italie (cédée à Engineering en janvier 2008) et AEMS Bourse (cédée à NYSE Euronext au cours du 3<sup>ème</sup> trimestre 2008), le chiffre d'affaires total pour l'année 2008 s'établit à 5 623 millions d'euros, contre 5 855 millions d'euros réalisés l'année précédente, soit une diminution de -4,0%. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de +5,6%, de 5 188 millions d'euros à 5 479 millions d'euros.

Les cessions réalisées dans les douze derniers mois représentent une diminution de 512 millions d'euros (261 millions d'euros pour l'Italie, 247 millions d'euros pour AEMS Bourse, 4 millions d'euros pour Actis en Allemagne et Marben Product en France) par rapport à la base comparative de 2007.

Les variations de taux de change appliqués au chiffre d'affaires statutaire 2007 ont entraîné un ajustement négatif de 156 millions d'euros sur une base annuelle comparable, notamment du fait de la livre sterling pour 137 millions d'euros, des monnaies liées au dollar américain pour 7 millions d'euros et des monnaies d'Asie Pacifique pour 6 millions d'euros.

En millions d'euros	2008	2007	Δ%	Impact taux de change	Cessions	2007 proforma	% croissance organique (*)
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>	<b>5 623</b>	<b>5 855</b>	<b>-4,0%</b>	<b>-160</b>	<b>-363</b>	<b>5 332</b>	<b>+5,5%</b>
Italie (1 mois en 2008 and 12 mois in 2007)	-20	-261			240	-21	
AEMS Bourse (7 mois in 2008 et 12 mois en 2007)	-125	-247		5	119	-123	
<b>Chiffre d'affaires excluant Italie et AEMS Bourse</b>	<b>5 479</b>	<b>5 348</b>	<b>+2,5%</b>	<b>-156</b>	<b>-4</b>	<b>5 188</b>	<b>+5,6%</b>

(\*) Croissance organique à périmètre et taux de change constants

### 16.3.3 Evolution trimestrielle du chiffre d'affaires

Sur le nouveau périmètre excluant l'Italie et AEMS Bourse, la croissance organique du chiffre d'affaires fut régulière aux premier et deuxième trimestres de l'année, avec des taux respectifs de +6,1% et +7,6% portant le premier semestre à +6,9%. Au cours de la deuxième moitié de l'année, la croissance organique du chiffre d'affaires a légèrement décéléré à +5,2% durant le troisième trimestre et +3,6% durant le quatrième trimestre. Par conséquent, la croissance organique du chiffre d'affaires au cours du second semestre a décliné de 2,5 points par rapport à celle du premier semestre à +4,4%.

En millions d'euros	2008 (*)	2007 (*)	Variation	% variation organique (*)
1 <sup>er</sup> trimestre	1 356	1 278	+78	+6,1%
2 <sup>ème</sup> trimestre	1 387	1 289	+98	+7,6%
3 <sup>ème</sup> trimestre	1 329	1 264	+66	+5,2%
4 <sup>ème</sup> trimestre	1 407	1 357	+50	+3,6%
1 <sup>er</sup> semestre	<b>2 743</b>	<b>2 567</b>	+176	+6,9%
2 <sup>ème</sup> semestre	<b>2 736</b>	<b>2 621</b>	+115	+4,4%
<b>Total Groupe nouveau périmètre (*)</b>	<b>5 479</b>	<b>5 188</b>	<b>+291</b>	<b>+5,6%</b>
Italie	20	261	-241	
AEMS Bourse	125	247	-122	
Impact taux de change		156	-156	
Autres cessions		4	-4	
<b>Total Groupe</b>	<b>5 623</b>	<b>5 855</b>	<b>-232</b>	

(\*) A périmètre constant (excluant l'Italie et AEMS Bourse) en appliquant les taux de change de 2008

### 16.3.4 Chiffre d'affaires par zone géographique

La performance du chiffre d'affaires par zone géographique s'est établie comme suit :

En millions d'euros	2008 (*)	2007 (*)	Variation	% croissance organique (*)	Répartition chiffre d'affaires 2008
France	1 580	1 479	+101	+6,9%	29%
Royaume-Uni	950	866	+84	+9,7%	17%
Pays-Bas	1 063	1 080	-17	-1,6%	19%
Allemagne & Europe centrale	642	606	+36	+5,9%	12%
Autres EMEA	872	798	+75	+9,4%	16%
Amériques	194	221	-27	-12,2%	4%
Asie Pacifique	177	138	+39	+28,6%	3%
<b>Total Groupe nouveau périmètre (*)</b>	<b>5 479</b>	<b>5 188</b>	<b>+291</b>	<b>+5,6%</b>	<b>100%</b>
Italie	20	261	-241		
AEMS Bourse	125	247	-122		
Impact taux de change		156	-156		
Autres cessions		4	-4		
<b>Total Groupe</b>	<b>5 623</b>	<b>5 855</b>	<b>-232</b>		

(\*) A périmètre constant (excluant l'Italie et AEMS Bourse) en appliquant les taux de change de 2008

La performance de la croissance organique du chiffre d'affaires par zone géographique montre que toutes les zones géographiques, à l'exception des Pays-Bas et des Amériques, ont généré de la croissance organique.

En **France**, le chiffre d'affaires a montré une croissance organique solide de +6,9% (comparée à +2,0% en 2007), toutes les lignes de service contribuant à cette performance, avec :

- +2,0% en Conseil,
- +4,1% en Intégration de Systèmes,
- +9,4% en Infogérance, dont +12% pour Atos Worldline en France.

Dans l'activité Conseil, après une croissance à deux chiffres au premier semestre à 12,7%, la seconde partie de l'année a été affectée par la dégradation de l'environnement économique, en particulier durant le dernier trimestre, comparativement à la même période l'année précédente.

Au second semestre, l'activité Conseil a enregistré une réduction du taux d'utilisation, passant de 69% en moyenne au premier semestre à 64% au troisième trimestre et 61% au dernier trimestre. Par conséquent, la réduction du chiffre d'affaires au cours du second semestre a été de -9,1% par rapport à la même période l'année précédente.

L'activité Intégration de Systèmes en France a vu son chiffre d'affaires progresser de +4,1% en 2008 et sa croissance de chiffre d'affaires doubler par rapport à l'année précédente. Cette croissance résulte d'un changement de tendance au cours de l'année avec 5,9% au premier semestre et un rythme réduit au second semestre à +2,4%. Un meilleur niveau d'activité que l'année dernière a été atteint, en particulier dans les secteurs des Télécommunications et des Services Publics (*Utilities*). Le taux d'utilisation est resté stable en 2008 à 84%, un point au dessus du taux 2007.

L'Infogérance en France a présenté une croissance solide et régulière de son chiffre d'affaires de +8% tout au long de l'année grâce à la combinaison de nouveaux contrats et d'un bon niveau de foisonnement.

Atos Worldline France a continué à reporter une forte performance de chiffre d'affaires avec +12% de croissance (et une accélération au deuxième semestre) grâce au foisonnement sur les clients existants, aux volumes croissants dans les activités de paiements et à de nouveaux contrats dans le secteur public (contrôle de vitesse, passeports biométriques, etc...).

Au **Royaume Uni**, le chiffre d'affaires 2008 a atteint 950 millions d'euros, générant une croissance organique forte de 9,7% décomposée en :

- -10,8% en Conseil,
- +9,4% en Intégration de Systèmes,
- +13,3% en Infogérance.

Dans l'activité Conseil, le chiffre d'affaires a diminué de 10 millions d'euros à taux de change constants par rapport à l'année précédente. Cependant, après un premier semestre de décroissance organique de -19% par rapport à 2007, le second semestre fut stable à 38 millions d'euros. Afin d'améliorer le niveau d'activité, la Direction poursuit la stratégie de concentration des activités de conseil en informatique en synergie avec l'Intégration de Systèmes et l'Infogérance.

Durant les trois premiers trimestres de l'année, le taux d'utilisation est resté stable à 58% (en légère hausse par rapport à 2007) mais a commencé à décroître entre septembre et décembre 2008 (53% au quatrième trimestre).

L'Intégration de Systèmes au Royaume Uni s'est rétablie, passant d'un déclin du chiffre d'affaires en 2007 à une croissance organique de +9,4% en 2008. Cette situation résulte du développement significatif du chiffre d'affaires réalisé dans le domaine des ERP et du foisonnement avec les grands clients existants entre les lignes de services. Le taux d'utilisation a atteint 75% sur l'année et est passé d'une moyenne de 76% au premier semestre à une moyenne de 74% au second.

Dans l'Infogérance, la croissance organique du chiffre d'affaires a atteint +13,3% en 2008, décomposée en +19,6% au premier semestre et +7,7% au deuxième semestre. Les unités opérationnelles d'Infogérance ont capitalisé sur la montée en puissance du contrat « Highways Agency » et ont généré un niveau important de foisonnement sur les clients de différents secteurs tels que les Services Publics, de Santé, de Transport et les clients privés.

Dans le BPO médical, le chiffre d'affaires réalisé en 2008 présente une décroissance organique de -4,3% par rapport à 2007, principalement sous l'effet de la fin d'un contrat historique avec le *Department of Trade and Industry* (DTI), pour lequel tous les travaux liés aux examens médicaux étaient terminés début 2008. Cette fin de contrat a été partiellement compensée par une augmentation du chiffre d'affaires avec le *Department of Work and Pensions* (DWP) pour lequel une extension du contrat avait été signée à la fin de 2007.

Aux **Pays-Bas**, le chiffre d'affaires a diminué par rapport à l'année précédente, avec une décroissance de -1,6%. Le chiffre d'affaires a été, comme prévu, affecté par la ré-internalisation des activités de bureautique avec KPN. En excluant l'activité réalisée avec KPN, la croissance organique réalisée aux Pays-Bas a été de +3,5% en 2008 par rapport à l'année précédente.

L'évolution du chiffre d'affaires s'est décomposée en :

- -2,1% en Conseil,
- -2,7% en Intégration de Systèmes,
- -0,5% en Infogérance.

En Conseil, les Pays-Bas ont amélioré la tendance avec une croissance de +3,3% dans la seconde partie de 2008 mais ont enregistré une décroissance de -2,1% sur l'année complète.

Les ventes sont restées inférieures à celles de 2007 notamment dans les secteurs de la distribution et du secteur public. En ligne avec la stratégie du Groupe, la Direction du Conseil a pour priorité de se concentrer sur les initiatives de Conseil Informatique et de développer l'activité auprès des plus importants clients d'Intégration de Systèmes et d'Infogérance. De plus, plusieurs initiatives ont été développées pour accroître les synergies et partager les meilleures pratiques avec la France et le Royaume-Uni d'une part, et pour assister la Belgique et l'Allemagne à mettre en place des activités de Conseil d'autre part. Le taux d'utilisation a, quant à lui, atteint 60% en moyenne sur l'année.

En Intégration de Systèmes, le chiffre d'affaires a diminué de -2,7%, par rapport à l'année précédente, du fait de conditions de marché plus difficiles, ce qui a conduit à des volumes réduits et une diminution du taux d'utilisation à 74% en moyenne en 2008, contre 76% l'année précédente.

En Infogérance, les Pays-Bas ont pratiquement maintenu le même niveau de chiffre d'affaires que l'année dernière, avec une légère décroissance organique de -0,5%. Un volume d'activité additionnel a été généré avec des clients comme ING, Achmea et Nuon, permettant de neutraliser l'effet lié au contrat KPN.

En **Allemagne & Europe centrale**, le chiffre d'affaires de l'année a atteint 642 millions d'euros, en hausse de +5,9% par rapport à l'année précédente. La croissance est décomposée en :

- +17,4% en Intégration de Systèmes,
- -0,6% en Infogérance.

L'Intégration de Systèmes a reporté une solide croissance organique grâce au nouveau contrat de maintenance applicative conclu avec Dresdner Bank. En Infogérance, les contrats avec Thomas Cook et Neckermann ont été renouvelés permettant ainsi de poursuivre les services dispensés aux unités opérationnelles cédées par Arcandor. Les volumes croissants dans les activités de paiements ont contribué à maintenir pratiquement le même niveau de chiffre d'affaires en Infogérance que l'année précédente.

Dans le **reste de la zone EMEA**, le chiffre d'affaires total s'est établi à 872 millions d'euros, avec une croissance organique de +9,4%.

L'**Espagne** a réalisé une bonne performance avec 362 millions d'euros de chiffre d'affaires et +9,1% de croissance. La croissance dans ce pays s'est décomposée en :

- +9,9% en Conseil,
- +6,2% en Intégration de Systèmes,
- +20,5% en Infogérance.

Le Conseil a continué à se développer grâce à de nouveaux projets, principalement dans les secteurs publics, les services financiers et les télécommunications. L'Intégration de Systèmes présente une croissance de +6,2% provenant principalement du chiffre d'affaires généré par de nouveaux contrats dans le secteur des télécommunications comme Vodafone (« NGIN development » en Grèce et aux Pays-Bas) et le secteur des services publics (*Utilities*).

L'Infogérance a progressé de +20,5%. L'évolution du chiffre d'affaires provient principalement du foisonnement de la base de clients existants et de nouveaux contrats signés dans les Services en ligne avec Sabadell et Fincomsum.

En **Belgique**, le chiffre d'affaires s'est établi à 421 millions d'euros avec une croissance organique solide de +7,8% par rapport à l'année précédente. En Conseil, la croissance du chiffre d'affaires a été stable principalement du fait de conditions de marché plus difficiles durant le deuxième semestre de l'année. Quant à Atos Worldline, la croissance organique du chiffre d'affaires s'est bien comportée avec des volumes plus importants de transactions de paiements par carte et l'introduction du nouveau standard EMV pour les terminaux de paiement.

Le chiffre d'affaires de la zone **Amériques** a atteint 194 millions d'Euros, avec une décroissance organique de -12,2% due à la fin du contrat des jeux Panaméricains au Brésil qui représentaient 46 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007. Le chiffre d'affaires de l'Amérique du Sud, en excluant les jeux Panaméricains, a progressé de +2% et était principalement constitué de plusieurs projets d'intégration d'ERP. L'Amérique du Nord a généré une croissance organique de +6,5% provenant d'une bonne performance sur les activités des ERP.

L'**Asie Pacifique** présente une augmentation significative de +39 millions d'euros, ou +28,6% de croissance organique, du fait de nouveaux développements d'activités en Chine où une ligne de services de Conseil a été lancée au dernier trimestre 2007. En Conseil et Intégration de Systèmes, la croissance organique du chiffre d'affaires a été solide avec respectivement +9 millions d'euros (10 millions d'euros en 2008 comparé à 1 million d'euros en 2007) et +7 millions d'euros (+11,7%).

En Chine, le chiffre d'affaires a quasiment doublé par rapport à l'année précédente du fait de projets de conception d'ERP en particulier avec ChemChina et des activités de paiements avec Bank of China.

En Asie Pacifique, la croissance de l'Infogérance a été portée par la hausse des activités avec le client Noble Group à Hong Kong et au foisonnement sur le contrat Standard Chartered Bank. En 2008, l'Asie Pacifique a généré 23 millions d'euros de chiffre d'affaires additionnel en Infogérance par rapport à l'année précédente, ce qui représente une croissance organique de +30,7%.

### 16.3.5 Chiffre d'affaires par ligne de services

La performance du chiffre d'affaires par ligne de services se présente comme suit :

En millions d'euros	2008 (*)	2007 (*)	Variation	% croissance organique (*)	Répartition chiffre d'affaires 2008
Conseil	349	346	+3	+1,0%	6,4%
Intégration de Systèmes	2 202	2 089	+113	+5,4%	40,2%
Infogérance	2 928	2 753	+175	+6,4%	53,4%
<b>Total Groupe nouveau périmètre (*)</b>	<b>5 479</b>	<b>5 188</b>	<b>+291</b>	<b>+5,6%</b>	<b>100%</b>
Italie	20	261	-241		
AEMS Bourse	125	247	-122		
Impact taux de change		156	-156		
Autres cessions		4	-4		
<b>Total Groupe</b>	<b>5 623</b>	<b>5 855</b>	<b>-232</b>		

(\*) A périmètre constant (excluant l'Italie et AEMS Bourse) en appliquant les taux de change de 2008

En **Conseil**, la croissance organique du chiffre d'affaires a été positive avec +1% à 349 millions d'euros. Malgré des conditions économiques plus difficiles, le Groupe a été capable de générer davantage de chiffre d'affaires que l'année précédente, ceci étant le résultat de la stratégie de développer le Conseil Informatique en synergie avec les activités d'Intégration de Systèmes et d'Infogérance. La réduction de chiffre d'affaires enregistrée au Royaume-Uni a été compensée par une bonne performance en Asie Pacifique, principalement en Chine, ainsi qu'en Espagne dans les secteurs des Services financiers et des Télécommunications. La France a maintenu une tendance positive avec une légère progression par rapport à l'année précédente. Les Pays-Bas ont amélioré leur performance avec une croissance de +3,3% dans la seconde partie de 2008, mais ont enregistré une décroissance de -2,1% sur l'année complète. Malgré une stabilité du chiffre d'affaires en 2008 et 2007, la tendance a commencé à se détériorer en Europe de l'ouest, en particulier au second semestre avec une croissance organique du chiffre d'affaires de +7,3% au troisième trimestre, comparée à une décroissance organique de -4% au dernier trimestre. Le taux d'utilisation a souffert d'une tendance similaire à celle du chiffre d'affaires. Les premiers signes de ralentissement du taux d'utilisation ont été visibles dans plusieurs pays comme les Pays-Bas avec une moyenne annuelle de 60% (60% au premier semestre, 59% au second semestre dont 57% au dernier trimestre). L'activité de Conseil est l'une des premières exposées à la réduction des budgets des clients dans un contexte de récession économique. Le taux de départs volontaires du personnel sur une base annuelle a poursuivi sa baisse régulière de 26,9% en mars 2008 à 20,3% en juin 2008 et 14,2% au cours du dernier trimestre de l'année. Le taux moyen annuel de rotation du personnel s'établit à 20,6% en 2008, comparé à 24,7% en 2007.

En **Intégration de Systèmes**, le chiffre d'affaires total de l'année 2008 s'établit à 2 202 millions d'euros, en croissance organique de +5,4%. Le taux moyen annuel d'utilisation a été de 79%. Ce niveau de taux d'utilisation a été satisfaisant, grâce à la part importante des activités de maintenance applicative en Intégration de Systèmes et aux premiers effets du plan d'industrialisation. L'Allemagne, l'Europe centrale, l'Asie Pacifique et le reste de la zone EMEA ont enregistré une croissance à deux chiffres. Le Royaume-Uni a réalisé une croissance organique de +9,4% par rapport à l'année précédente et la France une croissance de +4,1%, supérieure à la performance de l'année précédente qui s'établissait à +2%. Les Pays-Bas, affectés par l'effet du contrat KPN, ont enregistré une décroissance de -2,7%. Les Amériques, impactées par la fin des jeux Panaméricains au Brésil ont enregistré une décroissance organique de -7,3%. En Intégration de Systèmes, le taux de départs volontaires du personnel a atteint 14,4% en 2008 comparé à 15,8% l'année précédente. Par trimestre, le taux de départs volontaires du personnel a poursuivi sa baisse pour passer de 15,3% au dernier trimestre 2007 à 13,5% pour la même période en 2008. Les grands pays comme la France, le Royaume-Uni et les Pays-Bas ont atteint un taux de rotation du personnel inférieur à la moyenne du Groupe.

En **Infogérance**, le chiffre d'affaires total de 2008 a atteint 2 928 millions d'euros, représentant une croissance organique de +6,4%. Le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Asie Pacifique ont contribué à cette performance de manière significative avec une croissance à deux chiffres ; la France a atteint une croissance organique proche de ces secteurs géographiques. Les Pays-Bas et l'Allemagne & Europe centrale ont quasiment maintenu le même niveau de chiffre d'affaires par rapport à l'année précédente. Atos Worldline a confirmé la forte croissance enregistrée cette année terminant sur une croissance à deux chiffres au total et sur ses principales zones géographiques. Au cours de l'année 2008, le chiffre d'affaires de l'Infogérance a été affecté par la fin de contrats tels que la réinternalisation de KPN, les jeux Panaméricains au Brésil et « *DTI medical assessment* » au Royaume-Uni pour un total supérieur à 100 millions d'euros. Le chiffre d'affaires lié à de nouveaux clients ou de nouveaux grands contrats avec des clients existants tels que Highways Agencies, Achmea, ING, Alstom, les Ministères Français, DWP a contribué pour 98 millions d'euros sur l'année. Par ailleurs, la croissance du chiffre d'affaires des activités d'Infogérance a été par conséquent fortement supportée par un haut niveau de fertilisation avec notre base de clients existants.

#### **16.3.6 Prises de commandes**

En excluant l'Italie et AEMS Bourse cédées respectivement en janvier et août 2008, les prises de commandes se sont élevées à 5,4 milliards d'euros, ce qui représente un ratio prises de commandes sur facturation de 98%.

Au cours de l'exercice 2008, le Groupe a maintenu un bon niveau de signatures de nouveaux contrats et de renouvellements de contrats majeurs, ce qui démontre la confiance des clients dans Atos Origin. De plus, le Groupe a pu réaliser un bon niveau de foisonnement en déployant des offres nouvelles aux principaux clients en France, tels que Suez Gaz de France, EDF, Total, le Ministère de la Justice, NHS Scotland et le Ministère de la Santé au Royaume-Uni, Telefonica et Sabadell en Espagne.

Les prises de commandes pour l'activité du Conseil ont augmenté de +3% en croissance organique, par rapport à 2007. En Intégration de Systèmes, le niveau des prises de commandes est en diminution de -4% par rapport à 2007 à taux de change constants suite au ralentissement de la partie cyclique de l'activité au cours du second semestre 2008. En Infogérance, le ratio prises de commandes sur facturation a atteint 100% grâce aux activités d'externalisation de systèmes qui ont enregistré une forte croissance organique de +11% alors que les services en ligne et le BPO Médical ont baissé par rapport à 2007, suite à d'importants contrats long terme signés à la fin de l'année précédente (respectivement le contrat des radars en France et DWP au Royaume-Uni).

Au cours de l'exercice, le Groupe a remporté d'importants contrats aux Pays-Bas tels que Achmea, le Ministère de l'Education, Sanoma, une grande compagnie pétrolière, Rabo Group et KPN, en Allemagne E-Plus, ING, Commerzbank, Wingas et Neckermann, au Royaume-Uni plusieurs contrats dans le secteur public, en France Michelin, Redcats, SFR, Société Générale, EDF, France Télécom, en Espagne Santander, Cetelem, Orange, Gas Natural, en Amérique du Sud Petrobras, en Amérique du Nord Fenwal, Baker Hughes et dans le secteur public, et en Asie Pacifique Bank of China.

A fin décembre 2008, le carnet de commandes total a atteint 7,4 milliards d'euros ce qui représente 1,4 fois le chiffre d'affaires 2008. Le carnet de commandes pour 12 mois établi à fin décembre 2008 a augmenté de +2,4% par rapport à celui établi à fin décembre 2007.

Le total des propositions commerciales qualifiées en cours s'est établi à 2,7 milliards d'euros à la fin décembre 2008, en augmentation significative de +41% par rapport au 31 décembre 2007. La portion représentée par les opportunités pluriannuelles parmi les propositions commerciales reste élevée. Les propositions commerciales qualifiées pour les douze prochains mois établies à fin décembre 2008 ont augmenté de +6% par rapport à celles établies à fin décembre 2007.

### 16.3.7 Chiffre d'affaires par secteur industriel

La performance du chiffre d'affaires **par secteur industriel** est la suivante :

En millions d'euros	2008 (*)	2007 (*)	Variation	% croissance organique (*)	Répartition chiffre d'affaires 2008
Secteur public	1 384	1 313	71	+5,4%	25%
Services financiers	1 202	1 050	152	+14,5%	22%
Industrie de composants et manufacturés	834	849	-15	-1,8%	15%
Télécoms & Médias	821	844	-24	-2,8%	15%
Distribution	533	532	1	+0,3%	10%
Services publics ( <i>utilities</i> )	495	475	20	+4,2%	9%
Autres	210	124	86	+69,1%	4%
<b>Total Groupe nouveau périmètre (*)</b>	<b>5 479</b>	<b>5 188</b>	<b>291</b>	<b>+5,6%</b>	<b>100%</b>
Italie	20	261	-241		
AEMS Bourse	125	247	-122		
Impact taux de change		156	-156		
Autres cessions		4	-4		
<b>Total Groupe</b>	<b>5 623</b>	<b>5 855</b>	<b>-232</b>		

(\*) A périmètre constant (excluant l'Italie et AEMS Bourse) en appliquant les taux de change de 2008

Le Groupe est organisé autour de six secteurs industriels principaux qui représentent 96% du chiffre d'affaires total.

**Le Secteur public** reste le premier marché servi par le Groupe avec 25% du chiffre d'affaires total et +5,4% de croissance organique. Les principaux clients sont les ministères en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, et le secteur de la santé au Royaume-Uni. Le chiffre d'affaires a eu une croissance organique de +5,4%.

Le secteur des **Services financiers** (22% du chiffre d'affaires du Groupe) a augmenté +14,5% en croissance organique grâce à de nouveaux contrats comme Dresdner Bank en Allemagne, les services de paiements pour Atos Worldline en France, en Allemagne et en Belgique, de nouveaux projets de Conseil en France et de transformation de systèmes bancaires en Espagne. Ce secteur est principalement lié à la banque de détail et a par conséquent présente une exposition limitée aux activités de banque d'investissement.

Le secteur **Industrie** (15% du chiffre d'affaires total du Groupe) qui rassemble les anciens secteurs Industries de composants et manufactures, a connu une décroissance organique de -1,8%. Dans ce secteur, Atos Origin a enregistré de nouveaux contrats pour de grands clients en France et aux Pays-Bas mais qui n'ont pas compensé la baisse de chiffre d'affaires avec des clients dans la haute technologie comme Philips.

**Télécommunications et Médias** ont représenté 15% du chiffre d'affaires total du Groupe, avec une diminution organique de -2,8% principalement due à une moindre activité avec KPN aux Pays-Bas. Un bon niveau de foisonnement et de nouvelles signatures avec des opérateurs télécoms ont permis de compenser cet effet.

La **Distribution** a représenté 10% du chiffre d'affaires total du Groupe, stable par rapport à 2007. Atos Worldline grâce à l'activité de Banksys avec l'acquisition de transactions et dans les terminaux de paiements a continué de se développer en 2008 alors que l'activité avec de grands distributeurs en Europe a diminué du fait d'un environnement économique plus difficile.

Le secteur des **Services publics** (*Utilities*) a représenté 9% du chiffre d'affaires du Groupe et a enregistré une croissance organique de +4,2% principalement grâce aux activités en France.

## 16.4 MARGE OPERATIONNELLE ET TAUX DE MARGE

### 16.4.1 Performance de la marge opérationnelle

La performance de la marge opérationnelle s'est établie comme suit :

En millions d'euros	Exercice 2008 (*)	Exercice 2007 (*)	% variation organique
<b>Chiffre d'affaires nouveau périmètre (*)</b>	<b>5 479</b>	<b>5 188</b>	<b>+5,6%</b>
Italie	20	261	
AEMS Bourse	125	247	
Impact des taux de change		156	
Autres cessions		4	
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>5 623</b>	<b>5 855</b>	<b>+5,5%</b>
<b>Marge opérationnelle nouveau périmètre (*)</b>	<b>260,5</b>	<b>235,2</b>	<b>+11%</b>
<b>Taux de marge opérationnelle</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,5%</b>	<b>+0,2 pt</b>
Italie	-1,1	-7,8	
AEMS Bourse	7,0	33,5	
Impact des taux de change		9,3	
Autres cessions		1,2	
<b>Marge opérationnelle totale</b>	<b>266,4</b>	<b>271,5</b>	
<b>Taux de marge opérationnelle</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,6%</b>	<b>+0,1 pt</b>

(\*) A périmètre constant (excluant l'Italie et AEMS Bourse) en appliquant les taux de change de 2008

Au niveau consolidé, la marge opérationnelle s'élève à 266,4 millions d'euros, soit 4,7% du chiffre d'affaires, en légère hausse par rapport à l'exercice précédent (4,6% en 2007).

Sur le périmètre excluant l'Italie et AEMS Bourse cédées au cours de l'année 2008, la marge opérationnelle a atteint 260,5 millions d'euros, soit 4,8% du chiffre d'affaires. Par comparaison avec l'année précédente, la marge opérationnelle a augmenté de +11% à périmètre et taux de change constants.

L'amélioration de la marge opérationnelle au cours du premier semestre 2008 a été soutenue principalement par le Royaume-Uni, Atos Worldline et la France. Avec un chiffre d'affaires en croissance, ces trois entités ont amélioré leur marge. En Asie-Pacifique et dans le reste de EMEA où le Groupe a connu des difficultés sur des projets, la performance s'est au contraire dégradée.

Au cours du troisième trimestre, le Groupe a mis en place dès septembre des actions fortes et immédiates afin de réduire les bases de coûts et soutenir la marge opérationnelle pour la fin de l'année.

Au cours du quatrième trimestre, le Groupe s'est concentré sur l'exécution du plan de réduction des coûts : diminution des recrutements, réduction du nombre de sous-traitants, baisse des frais généraux. Ces actions ont permis d'améliorer fortement la marge opérationnelle du quatrième trimestre par rapport au troisième trimestre.

En conséquence, la marge opérationnelle de l'exercice a augmenté par rapport à l'année dernière de 25 millions d'euros à taux de change constants soit +11% par rapport 2007.



En millions d'euros	2008 (*)	% Chiffre d'affaires	2007 (*)	% Chiffre d'affaires	Variation	% croissance organique (*)
1 <sup>er</sup> trimestre	52,3	3,9%	43,8	3,4%	8,5	+20%
2 <sup>ème</sup> trimestre	69,9	5,0%	61,8	4,8%	8,1	+13%
3 <sup>ème</sup> trimestre	44,3	3,3%	61,4	4,9%	-17,1	-28%
4 <sup>ème</sup> trimestre	93,9	6,7%	68,2	5,0%	25,8	+38%
1 <sup>er</sup> semestre	<b>122,2</b>	<b>4,5%</b>	<b>105,6</b>	4,1%	<b>16,7</b>	+16%
2 <sup>ème</sup> semestre	<b>138,3</b>	<b>5,1%</b>	<b>129,6</b>	4,9%	<b>8,7</b>	+7%
<b>Total Groupe nouveau périmètre (*)</b>	<b>260,5</b>	<b>4,8%</b>	<b>235,2</b>	<b>4,5%</b>	<b>25,3</b>	<b>+11%</b>
Italie	-1,1	-5,5%	-7,8	-3,0%	6,7	
AEMS Bourse	7,0	5,6%	33,5	13,6%	-26,5	
Impact taux de change			9,3		-9,3	
Autres cessions			1,2		-1,2	
<b>Total Groupe</b>	<b>266,4</b>	<b>4,7%</b>	<b>271,5</b>	<b>4,6%</b>	<b>-5,1</b>	

(\*) A périmètre constant (excluant l'Italie et AEMS Bourse) en appliquant les taux de change de 2008

#### 16.4.2 Marge opérationnelle par ligne de services

La performance de la marge opérationnelle par ligne de services est la suivante :

En millions d'euros	2008 (*)	% Chiffre d'affaires	2007 (*)	% Chiffre d'affaires	Variation	% croissance organique (*)
Conseil	16,7	4,8%	18,2	5,3%	-1,5	-8%
Intégration de Systèmes	86,3	3,9%	92,6	4,4%	-6,3	-7%
Infogérance	240,2	8,2%	240,4	8,7%	-0,2	-0%
Coûts centraux (**)	-82,8	-1,5%	-116,0	-2,2%	33,3	+29%
<b>Total Groupe nouveau périmètre (*)</b>	<b>260,5</b>	<b>4,8%</b>	<b>235,2</b>	<b>4,5%</b>	<b>25,3</b>	<b>+11%</b>
Italie	-1,1	-5,5%	-7,8	-3,0%	6,7	
AEMS Bourse	7,0	5,6%	33,5	13,6%	-26,5	
Impact taux de change			9,3		-9,3	
Autres cessions			1,2		-1,2	
<b>Total Groupe</b>	<b>266,4</b>	<b>4,7%</b>	<b>271,5</b>	<b>4,6%</b>	<b>-5,1</b>	

(\*) A périmètre constant (excluant l'Italie et AEMS Bourse) en appliquant les taux de change de 2008

(\*\*) Les coûts centraux excluent les coûts des Lignes de Services Globales qui sont alloués aux Lignes de Services.

L'activité **Conseil** a vu sa marge opérationnelle baisser de 1,5 million d'euros pour atteindre 16,7 millions d'euros, soit 4,8% du chiffre d'affaires comparés à 5,3% l'année précédente. Le Royaume-Uni a poursuivi son redressement avec une amélioration de +3 points de son taux de marge opérationnelle par rapport à 2007. La France a connu une année difficile avec une baisse de la marge à 2,3% comparée à 5,8% en 2007. L'Espagne a amélioré sa marge opérationnelle qui est supérieure à la moyenne du Groupe. Aux Pays-Bas, malgré une baisse en 2008, la marge opérationnelle est restée à deux chiffres. L'activité Conseil a continué à se renforcer en 2008 en Belgique et en Chine.

En **Intégration de Systèmes**, la marge opérationnelle a atteint 86,3 millions d'euros soit 3,9% du chiffre d'affaires comparé à 92,6 millions et 4,4% du chiffre d'affaires en 2007. Dans tous les principaux pays, la marge opérationnelle s'est améliorée en 2008 sauf aux Pays-Bas qui ont été les premiers touchés par le ralentissement économique. Le reste de EMEA et l'Asie-Pacifique ont subi de graves difficultés sur des contrats spécifiques au cours du premier semestre 2008 qui ont eu un impact de 7 millions d'euros. Enfin l'Amérique du Sud a enregistré une marge opérationnelle plus faible cette année suite aux activités non récurrentes réalisées en 2007 pour les Jeux Panaméricains au Brésil.

En **Infogérance**, la marge opérationnelle est restée stable à 240,2 millions d'euros en 2008 soit 8,2% du chiffre d'affaires. La performance de l'année est principalement liée à l'amélioration des résultats au Royaume-Uni et d'Atos Worldline dans tous les pays (France, Belgique et Allemagne). Les Pays-Bas baissent par rapport à l'année précédente suite à la contraction du chiffre d'affaires prévue sur le contrat KPN compte tenu de la ré-internalisation des activités de bureautique et d'un règlement amiable sur un contrat avec un client qui a pris fin au cours du troisième trimestre 2008. En France, la rentabilité de l'infogérance hors Atos Worldline est restée relativement stable malgré une augmentation des coûts de sous-traitance. L'Allemagne & l'Europe Centrale a connu une évolution différenciée de la marge compte tenu, d'une part, d'une baisse des volumes (pour partie avec Arcandor) et, d'autre part, d'une amélioration des résultats concernant à la fois les activités de développement en infogérance et Atos Worldline.

Globalement, la marge opérationnelle est restée relativement stable avec une baisse en infogérance d'infrastructures, une amélioration tant pour Atos Worldline et que le BPO.

### 16.4.3 Marge opérationnelle par zone géographique

La performance de la marge opérationnelle par zone géographique est la suivante :

En millions d'euros	2008 (*)	% Chiffre d'affaires	2007 (*)	% Chiffre d'affaires	Variation	% croissance organique (*)
France	77.1	4.9%	65.5	4.4%	+11.5	+18%
Royaume-Uni	69.5	7.3%	49.6	5.7%	+19.8	+40%
Pays-Bas	90.6	8.5%	127.1	11.8%	-36.5	-29%
Allemagne & Europe centrale	43.3	6.7%	44.5	7.4%	-1.2	-3%
Autres EMEA	82.7	9.5%	71.4	9.0%	+11.2	+16%
Amériques	5.8	3.0%	6.5	2.9%	-0.7	-10%
Asie Pacifique	-1.5	-0.9%	7.5	5.4%	-9.0	-121%
Coûts centraux des Lignes de Services (**)	-24.1	-0.4%	-21.0	-0.4%	-3.2	-15%
Coûts centraux (**)	-82.8	-1.5%	-116.0	-2.2%	+33.3	+29%
<b>Total Groupe nouveau périmètre (*)</b>	<b>260.5</b>	<b>4.8%</b>	<b>235.2</b>	<b>4.5%</b>	<b>+25.3</b>	<b>+11%</b>
Italie	-1.1	-5.5%	-7.8	-3.0%	+6.7	
AEMS Bourse	7.0	5.6%	33.5	13.6%	-26.5	
Impact taux de change			9.3		-9.3	
Autres cessions			1.2		-1.2	
<b>Total Groupe</b>	<b>266.4</b>	<b>4.7%</b>	<b>271.5</b>	<b>4.6%</b>	<b>-5.1</b>	

(\*) A périmètre constant (excluant l'Italie et AEMS Bourse) en appliquant les taux de change de 2008

(\*\*) Les coûts centraux et les coûts centraux des Lignes de Services Globales ne sont pas alloués par pays.

En **France**, la marge opérationnelle est en hausse de +18% par rapport à 2007 et la rentabilité a augmenté de +0,5 point. L'amélioration principale concerne Atos Worldline qui a bénéficié d'un chiffre d'affaires en croissance cette année. Intégration de Systèmes est restée légèrement positive grâce à une croissance du chiffre d'affaires de +4,1% et une amélioration de la rentabilité au cours du second semestre par rapport au premier semestre. Pour le Conseil, la marge opérationnelle a diminué de 1,7 million d'euros suite à des conditions de marché plus difficiles et une baisse du taux d'utilisation.

Au **Royaume-Uni**, la performance de la marge opérationnelle est restée soutenue (en augmentation de +40% et +1,6 point de rentabilité par rapport à l'année dernière). La progression du résultat s'explique principalement par la réduction des coûts et les plans d'accroissement de l'efficacité opérationnelle mis en place en 2007 et déployés en 2008 en Infogérance et en Intégration de Systèmes. Le Conseil a réduit sa perte et l'activité BPO médical a progressivement remplacé la baisse de marge générée par la fin du contrat DTI par la montée en charges des prestations relatives au contrat DWP.

Aux **Pays-Bas**, la marge opérationnelle a fortement diminué de 29% comparé à l'année précédente avec un impact de 3,3 points sur le taux de marge. La rentabilité a baissé pour le Conseil et l'Intégration de Systèmes suite au ralentissement économique observé plus tôt que dans d'autres pays européens. Cependant, la marge opérationnelle est restée à deux chiffres dans chacune de ces deux lignes de services. L'Infogérance a été fortement impactée par la réinternalisation des activités de bureautique de KPN et la résiliation d'un contrat au troisième trimestre 2008 tel que déjà décrit ci-dessus.

En **Allemagne & Europe Centrale**, la marge opérationnelle a atteint 43,3 millions d'euros soit 6,7% du chiffre d'affaires, en baisse de 0,7 point par rapport à l'année précédente. L'Intégration de Systèmes a bénéficié du chiffre d'affaires réalisé avec E-Plus et du plein effet du contrat de maintenance applicative signé avec Dresdner Bank. Ces éléments positifs ont été impactés en Infogérance par des volumes plus faibles faits avec des clients tels qu'Arcandor et le renouvellement du contrat avec Neckermann dont la marge opérationnelle a été plus faible qu'en 2007.

Dans le **reste de EMEA**, la marge opérationnelle s'est améliorée de 11,2 millions d'euros pour atteindre 82,7 millions d'euros soit 9,5% du chiffre d'affaires :

- ❖ la Belgique a fortement amélioré sa marge opérationnelle grâce à une bonne performance d'Atos Worldline qui a contribué à une augmentation de 10,7 millions d'euros ;
- ❖ l'Espagne a également progressé dans un environnement de marché difficile ;
- ❖ les pays méditerranéens ont subi une diminution de la marge suite aux surcoûts engendrés par le projet AVEA en Turquie.

Dans la zone **Ameriques**, la marge opérationnelle s'est maintenue à un niveau de rentabilité représentant 3% du chiffre d'affaires. L'Amérique du Nord a continué à améliorer sa marge opérationnelle qui est désormais au-dessus de la moyenne du Groupe. Ceci a permis de compenser les opérations non profitables en Amérique du Sud. Au cours de l'année 2008, Atos Origin a mis fin à ses activités au Mexique.

En **Asie-Pacifique**, la marge opérationnelle a été de -1,5 million d'euros en baisse de -9 millions d'euros comparé à l'année précédente à taux de change constants. Des surcoûts sur projets ont fortement impacté la performance de cette zone, en particulier un projet en perte de 3 millions d'euros en Thaïlande. Fin 2008, Atos Origin a cédé ses activités en Thaïlande.

Les coûts centraux des **Lignes de Services Globales** sont restés stables comparé à l'année précédente, représentant 0,4% du chiffre d'affaires à 24,1 millions d'euros. Ils correspondent principalement au développement des activités de Production Globale d'Infogérance et à l'exécution des projets de transformation en Intégration de Systèmes et en Infogérance.

**Les coûts centraux** ont fortement baissé en 2008 de 33,3 millions d'euros pour représenter 1,5% du chiffre d'affaires. Les coûts des options de souscription d'actions (stock options, plans d'incitation à long terme, plan d'attribution d'actions gratuites, achat d'actions pour les employés, ...) ont diminué, passant de 17,5 millions d'euros à 13,7 millions d'euros. Le reste des coûts centraux a été réduit à 69,1 millions d'euros contre 98,5 millions d'euros en 2007 compte tenu de coûts de transformation du Groupe moins élevés et d'une réduction effective des coûts centraux récurrents.

En millions d'euros	2008	% chiffre d'affaires	2007 (*)	% chiffre d'affaires	variation	Variation en points
Coûts des options de sousc. d'actions et assimilées	-13,7	-0,3%	-17,5	-0,3%	3,8	+0,1 pt
Fonctions support	-69,1	-1,3%	-98,5	-1,8%	29,4	+0,6 pt
Coûts centraux	-82,8	-1,5%	-116,0	-2,2%	33,3	+0,7 pt

## 16.5 REVUE DES RESSOURCES HUMAINES

### 16.5.1 Evolution de l'effectif global

Depuis le 31 décembre 2007, le nombre total de salariés du Groupe est resté stable avec une légère baisse de -1% passant de 51 704 à 50 975 au 31 décembre 2008. Excluant l'effet des cessions des opérations en Italie et de AEMS Bourse, l'effectif global s'est accru de près de 2 200 personnes au cours de l'année 2008 par rapport aux 48 804 salariés enregistrés au 31 décembre 2007 à périmètre comparable.

Nombre de salariés	2008	2007
Effectif d'ouverture	51 704	49 841
Variation de périmètre	-3 109	-199
Recrutements (*)	+10 954	+11 054
Départs (*)	-6 581	-7 090
Départs négociés	-1 033	-1 109
Réorganisation	-960	-793
Effectif de clôture	50 975	51 704

(\*) Effectifs en contrat à durée indéterminée uniquement, hors variations des effectifs en contrat à durée déterminée.

Les variations de périmètre correspondent aux cessions d'activités intervenues sur la période, parmi lesquelles l'Italie (2 473 personnes), AEMS Bourse (424 personnes), la Thaïlande (241 personnes) et à l'acquisition de l'activité Tempos en Espagne (29 personnes).

Le total des recrutements effectués au cours de l'année 2008 s'est élevé à 11 000 personnes, au même niveau que l'année précédente mais avec un rythme différent entre les premier et deuxième semestres. Face à la dégradation des conditions économiques observée dès le début du deuxième semestre, le niveau de recrutements a été adapté avec un contrôle plus strict jusque la fin de l'année. Alors que le nombre de nouveaux salariés ayant rejoint le Groupe au cours de la première moitié de l'année a été de 5 600 personnes (+8% par rapport au niveau atteint durant la même période l'année précédente), ce même chiffre a été réduit à 5 200 nouveaux arrivants pour le second semestre comparé à 5 900 l'année précédente ; soit une réduction de 9%.

Recrutements	12 mois de l'exercice 2008	% l'effectif total
Conseil	613	23%
Intégration de Systèmes	5 543	24%
Infogérance	4 684	21%
Structures Groupe	114	45%
<b>Groupe</b>	<b>10 954</b>	<b>22%</b>

Les recrutements reportés pour les structures Groupe correspondent aux nouveaux effectifs du centre de services partagés mis en place cette année en Europe de l'Est. La variation nette des salariés des structures Groupe pour l'année 2008 est une augmentation de 35 personnes.

Les départs comprennent les mouvements de salariés en contrat à durée indéterminée qui quittent volontairement le Groupe, les salariés en contrats à durée indéterminée qui sont licenciés et ceux qui partent à la retraite. En 2008, le nombre de départs a été de 7 614 personnes (dont 1 033 départs négociés) comparé à 8 199 départs en 2007 (y compris 1 103 départs négociés). Durant l'année 2008, 960 personnes ont quitté le Groupe suite à des programmes spécifiques et localisés de réorganisation dans le cadre de la transformation du Groupe. Ces programmes ont concerné les opérations de France, du Royaume-Uni, de la zone ibérique, des Pays-Bas et de l'Amérique du Sud.

Le taux de départs volontaires du Groupe a enregistré une baisse avec 13,3% à fin décembre 2008 comparé à 14,6% en 2007 et 12,7% en 2006. Toutes les Lignes de Services ont contribué à cette décroissance notamment l'activité Conseil qui a vu son taux baisser de plus de quatre points cette année par rapport à l'année précédente.

Taux de départs volontaires	12 mois de l'exercice 2008	12 mois de l'exercice 2007
Conseil	20,6%	24,7%
Intégration de Systèmes	14,4%	15,8%
Infogérance	11,4%	12,5%
<b>Groupe</b>	<b>13,3%</b>	<b>14,6%</b>

### 16.5.2 Variation des effectifs par Ligne de Services et par pays

Les effectifs à fin décembre 2008, par Lignes de Services et par pays, se répartissent comme suit :

Effectifs	31 décembre 2008	31 décembre 2007	Variation	Effectif moyen en 2008	Effectif moyen en 2007	Variation
Conseil	2 667	2 632	+1%	2 672	2 628	+2%
Intégration de Systèmes	24 403	23 659	+3%	24 372	22 798	+7%
Infogérance	23 614	22 215	+6%	23 226	21 840	+6%
Structures Groupe	291	256	+14%	246	226	+9%
<b>Total Groupe hors Italie et AEMS Bourse</b>	<b>50 975</b>	<b>48 761</b>	<b>+5%</b>	<b>50 516</b>	<b>47 493</b>	<b>+6%</b>
Italie		2 476			2 560	
AEMS Bourse		467			467	
<b>Total</b>	<b>50 975</b>	<b>51 704</b>	<b>-1%</b>	<b>50 516</b>	<b>50 520</b>	<b>+0%</b>
France	15 420	15 220	+1%	15 442	14 808	+4%
Royaume-Uni	6 313	6 022	+5%	6 286	6 057	+4%
Pays-Bas	8 288	8 398	-1%	8 327	8 384	-1%
Allemagne & Europe centrale	4 265	4 076	+5%	4 186	3 815	+10%
Autres EMEA	8 824	8 187	+8%	8 595	8 045	+7%
Amériques	2 901	2 629	+10%	2 929	2 640	+11%
Asie Pacifique	4 673	3 973	+18%	4 505	3 517	+28%
Structures Groupe	291	256	+14%	246	226	+9%
<b>Total Groupe hors Italie et AEMS Bourse</b>	<b>50 975</b>	<b>48 761</b>	<b>+5%</b>	<b>50 516</b>	<b>47 493</b>	<b>+6%</b>
Italie		2 476			2 560	
AEMS Bourse		467			467	
<b>Total Groupe</b>	<b>50 975</b>	<b>51 704</b>	<b>-1%</b>	<b>50 516</b>	<b>50 520</b>	<b>+0%</b>

La moyenne des effectifs productifs internes et externes mesurés en équivalents temps plein a augmenté entre 2007 et 2008 variant de 47 262 à 47 543, soit une légère augmentation de +0,6%. Excluant l'effet des cessions de l'Italie et d'AEMS Bourse la variation annuelle est de +7,6%.

L'Asie Pacifique est la zone pour laquelle la croissance des effectifs fin de période ou en moyenne, est la plus forte, ce qui illustre la stratégie du Groupe d'augmenter la part de ses effectifs *offshore* dans des pays tels que l'Inde ou la Malaisie.

## 17 REVUE FINANCIERE

### 17.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Le Groupe a réalisé un résultat net - part du Groupe de 22,6 millions d'euros en 2008, ce qui représente 0,4% du chiffre d'affaires consolidé. Le résultat net retraité des produits et des charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôt) s'élève à 180,6 millions d'euros, représentant 3,2% du chiffre d'affaires consolidé en 2008. Il augmente de 29,1% en comparaison avec l'année dernière.

(en millions d'euros)	Exercice 2008	% de rentabilité	Exercice 2007	% de rentabilité
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>266,4</b>	<b>4,7%</b>	<b>271,5</b>	<b>4,6%</b>
Autres produits et charges opérationnels	-166,0		-134,7	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>100,4</b>	<b>1,8%</b>	<b>136,8</b>	<b>2,3%</b>
Résultat financier	-22,8		-14,0	
Charge d'impôt	-48,1		-59,9	
Part des minoritaires et associés	-6,9		-14,7	
<b>Résultat net – part du Groupe</b>	<b>22,6</b>	<b>0,4%</b>	<b>48,2</b>	<b>0,8%</b>
<b>Résultat net retraité – part du Groupe (*)</b>	<b>180,6</b>	<b>3,2%</b>	<b>139,9</b>	<b>2,4%</b>

(\*) Défini ci-après

#### 17.1.1 Marge opérationnelle

La marge opérationnelle représente la performance opérationnelle sous-jacente des activités courantes. Elle a diminué de 1,9% au cours de la période suite aux variations de périmètre et à l'effet de change. A périmètre et taux de changes constants, la marge opérationnelle s'améliore de 10,7%, comme expliqué dans la revue opérationnelle.

#### 17.1.2 Résultat opérationnel

Le poste « Autres produits et charges opérationnels » comprend les produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents. Il représente une charge nette de 166,0 millions d'euros en 2008.

Les principaux éléments constituant le résultat opérationnel sont les suivants :

#### L'accord « New Deal » portant sur les régimes de retraites au Royaume-Uni

Le 31 mars 2008, le Groupe a finalisé l'accord conclu avec les fonds de pension des entités situées au Royaume-Uni, annoncé en décembre 2007 et dont les termes sont les suivants :

- Les régimes à prestations définies sont arrêtés à partir du 1er avril 2008, ce qui entraîne un gain de 2,7 millions d'euros;
- L'indexation des droits à retraite accumulés avant 1997 est supprimée pour le futur, à l'exception d'une indexation exceptionnelle des pensions de 5% en 2008, conduisant à une réduction des passifs correspondants de 51,8 millions d'euros.

#### Perte de valeur des charges payées d'avance du fonds de pension néerlandais

En ce qui concerne le fonds de pension néerlandais, le Groupe a considéré que les charges payées d'avance qui auraient pu être reconnues à l'actif, avant la prise en compte des règles de plafonnement d'actif découlant de l'interprétation IFRIC 14, n'étaient pas justifiées, à moyen terme, par des réductions de cotisations ou des remboursements pouvant bénéficier à l'employeur. Ceci s'explique par l'exposition particulière des actifs du fonds de pension néerlandais aux conditions actuelles des marchés financiers. En conséquence, l'actif net de 47,5 millions d'euros au 31 décembre 2008 a été plafonné à 8,6 millions d'euros, et la dépréciation de 38,9 millions d'euros a été comptabilisée comme autre charge opérationnelle en raison de son importance.

## Cession d'AEMS Bourse

Le 5 août 2008, le Groupe a conclu la vente de sa participation de 50% détenue dans Atos Euronext Market Solution (AEMS) à NYSE Euronext matérialisant les engagements pris le 11 décembre 2007 lors de la signature d'un « Memorandum of Understanding ». Cette opération s'est traduite par une plus-value de 135 millions d'euros.

## Autres plus ou moins values de cession d'actifs et abandons d'activités

Les autres plus ou moins values de cession d'actifs et abandons d'activités s'élèvent à 7,5 millions d'euros.

Les principales opérations sont les suivantes :

- En janvier 2008, Atos Origin a conclu la vente de ses activités en Italie à Engineering et a enregistré un ajustement positif de 1,4 million d'euros sur la moins-value de cession constatée en 2007,
- Le 12 décembre 2008, le Groupe a vendu ses activités en Thaïlande au management local. En conséquence, une moins-value de 12,5 millions d'euros a été enregistrée.
- Le 30 décembre 2008, le Groupe a vendu son activité Technical Automation aux Pays Bas à Gilde Equity Management pour une plus-value de 4,0 millions d'euros.
- En décembre 2008, le Groupe a vendu son siège à Madrid à un investisseur immobilier. Cette opération a permis de reconnaître une plus-value de 14,3 millions d'euros.

## Pertes de valeur du goodwill

Le Groupe a enregistré une perte de valeur de 226,4 millions d'euros principalement allouée aux activités françaises (exclusion faite des activités d'Atos Worldline) pour 209,7 millions d'euros et espagnoles pour 15,4 millions d'euros.

En France, la perte de valeur de 209,7 millions d'euros se justifie par un plan d'activité revu à la baisse suite aux résultats constatés en 2008, principalement en intégration de systèmes, et d'un taux de rentabilité en deçà de la moyenne du Groupe. Les activités du Groupe en Espagne souffrent quant à elles d'un environnement économique sévèrement dégradé conduisant à la constatation d'une charge pour perte de valeur de 15,4 millions d'euros.

Pour ces deux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), les valeurs d'utilité ont été affectées par la baisse de 0,50 point du taux de croissance perpétuelle. Sur la base des hypothèses 2007 (taux d'actualisation entre 9,4% et 10,0%, taux de croissance perpétuelle de 3,0%), la perte de valeur du goodwill aurait été de 190,1 millions d'euros. En outre, conformément à l'IAS 36, les tests de dépréciation n'incluent pas les effets escomptés du plan TOP.

## Restructuration et rationalisation

Les coûts de restructuration et de rationalisation de 102,9 millions d'euros sont principalement liés aux programmes de réorganisation en France (38,1 millions d'euros), aux Pays Bas (19,7 millions d'euros), au Royaume-Uni (15,9 millions d'euros) et en Europe centrale (10,8 millions d'euros).

### **17.1.3 Résultat financier**

Le résultat financier du Groupe sur l'exercice correspond à une charge de 22,8 millions d'euros, contre une charge de 14,0 millions d'euros sur l'exercice précédent.

Le coût net de l'endettement financier s'est élevé à 28,7 millions d'euros, montant équivalent à 2007. Sur la base d'un endettement net moyen de 518,5 millions d'euros sur l'exercice, le coût moyen de l'endettement est de 5,73 % en 2008 avant couverture de taux sur dettes financières (5,53 % après). La marge opérationnelle couvre 9 fois le coût net de l'endettement financier de la période, alors que les engagements financiers de couverture, compris dans les modalités de la facilité de crédit, imposent que ce ratio ne soit pas inférieur à 4.

Les autres produits et charges financiers représentent un produit net de 5,9 millions d'euros en 2008, à comparer à un produit de 14,6 millions d'euros en 2007. Cette baisse est principalement attribuable à une chute des produits financiers liés aux engagements de retraite correspondant à la différence entre le rendement attendu des actifs de préfinancement et le coût des intérêts, ainsi qu'une charge de 5,9 millions d'euros relative aux variations de change et aux opérations de couverture, conséquence de la forte volatilité observée sur les marchés en 2008 (comparativement à un impact quasi nul sur les années passées).

#### 17.1.4 Impôt

Le taux d'impôt apparent du Groupe est de 62,0% sur l'exercice. Cependant, le taux d'impôt effectif retraité du Groupe se monte à 23,6%.

En comparaison avec l'année dernière, ce taux d'impôt est moins élevé en raison de l'absence des taxes italiennes, de régimes d'imposition spécifiques dans différents pays et d'opérations diverses à faible imposition. A périmètre constant, le taux d'impôt normalisé sur le long terme est estimé à 28-30%.

#### 17.1.5 Intérêts minoritaires

Les intérêts minoritaires sont constitués de participations détenues en partenariat dans Atos Euronext Market Solutions (50%) (cédée en août 2008), et dans Atos Worldline Processing en Allemagne (42%).

#### 17.1.6 Résultat net retraité

Le résultat net - part du Groupe avant éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôt) s'est élevé à 180,6 millions d'euros, en augmentation de 29% comparé à l'exercice précédent.

(en millions d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007
<b>Résultat net - part du Groupe</b>	<b>22,6</b>	<b>48,2</b>
Restructuration et rationalisation	-102,9	-97,7
Retraites	17,4	-
Reprise de provisions de bilan d'ouverture devenues sans objet	9,8	10,1
Plus-value de cessions	142,5	21,0
Pertes de valeur sur actifs à long terme et autres	-232,8	-68,1
<b>Total des éléments inhabituels</b>	<b>-166,0</b>	<b>-134,7</b>
Effet d'impôt	8,0	43,0
<b>Total des éléments inhabituels - net d'impôt</b>	<b>-158,0</b>	<b>-91,7</b>
<b>Résultat net retraité – part du Groupe</b>	<b>180,6</b>	<b>139,9</b>

#### 17.2 RÉSULTAT NET PAR ACTION

(en millions d'euros)	Exercice 2008	% de rentabilité	Exercice 2007	% de rentabilité
<b>Résultat net – part du Groupe</b>	<b>22,6</b>	<b>0,4%</b>	<b>48,2</b>	<b>0,8%</b>
<b>Résultat net retraité – part du Groupe</b>	<b>180,6</b>	<b>3,2%</b>	<b>139,9</b>	<b>2,4%</b>
(en euros)				
<b>RNPA (Résultat net par action)</b>	<b>0,32</b>		<b>0,70</b>	
<b>RNPA dilué</b>	<b>0,32</b>		<b>0,70</b>	
<b>RNPA retraité</b>	<b>2,59</b>		<b>2,03</b>	
<b>RNPA dilué retraité</b>	<b>2,59</b>		<b>2,02</b>	

Sur la base d'un nombre moyen pondéré de 69 712 178 actions en circulation en 2008, le résultat net par action - part du Groupe s'est élevé à 0,32 euro, comparé à 0,70 euros en 2007.

Sur la base du résultat net retraité de 180,6 millions d'euros, le résultat net par action - part du Groupe s'est élevé à 2,59 euros en augmentation de 29% par rapport à 2007.

#### 17.3 CAPITAUX EMPLOYÉS OPERATIONNELS ET RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE)

Les capitaux employés opérationnels se définissent comme les actifs immobilisés et le besoin en fonds de roulement nécessaires au fonctionnement normal de l'activité. Sont donc exclus les goodwill liés à des opérations de fusion-acquisition, mais sont inclus les actifs destinés à être cédés qui ont contribué aux résultats de l'année.



(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007 retraité	31 décembre 2007
Immobilisations incorporelles hors goodwill	77,5	74,9	74,9
Immobilisations corporelles	454,3	437,0	437,0
Actifs financiers non courants	68,7	70,9	70,9
Total actif immobilisé	600,5	582,8	582,8
Besoin en fonds de roulement opérationnel	14,7	-28,2	-28,2
Impôt différé	138,6	178,5	178,5
Besoin en fonds de roulement	153,3	150,3	150,3
Actifs destinés à être cédés	-	-	143,6
<b>Capitaux employés opérationnels hors goodwill</b>	<b>753,8</b>	<b>733,1</b>	<b>876,7</b>
<b>Chiffre d'affaires (1)</b>	<b>5 479,2</b>	<b>5 348,0</b>	<b>5 855,4</b>
<b>Capitaux employés en % du chiffre d'affaires</b>	<b>13,8%</b>	<b>13,7%</b>	<b>15,0%</b>

(1) Le chiffre d'affaires 2007 inclut Italie et AEMS Bourse en comparaison des capitaux employés opérationnels qui comprennent les actifs destinés à être cédés. Le chiffre d'affaires 2008 exclut Italie et AEMS Bourse puisque les actifs destinés à être cédés ont été effectivement cédés.

Le ratio des capitaux employés exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires a diminué de 15,0% en 2007 à 13,8% en 2008, résultant à la fois d'un étroit contrôle des investissements et des cessions en 2008 des activités de marché d'AEMS et des activités italiennes, à forte intensité capitalistique. En effet, retraité de l'impact de ces désengagements, ce ratio est stable par rapport à l'année dernière (13,7% en 2007 retraité, 13,8% en 2008).

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007
Résultat net – part du Groupe de la période	22,6	48,2
Réintégration du coût financier net d'impôt	22,0	20,8
Réintégration de la perte de valeur sur actifs à long terme, des retraites et des plus ou moins values de cessions, nettes d'impôt	81,6	36,6
<b>Résultat net avant coût financier et dépréciation</b>	<b>126,2</b>	<b>105,6</b>
<b>Capitaux employés opérationnels hors goodwill</b>	<b>753,8</b>	<b>876,7</b>
<b>Retour sur capitaux employés opérationnels</b>	<b>16,8%</b>	<b>12,0%</b>

L'augmentation du taux des capitaux employés opérationnels est la conséquence de la baisse du taux d'impôt effectif du Groupe et démontre l'effort du Groupe dans sa capacité à réduire sa consommation de capitaux.

#### 17.4 FLUX DE TRESORERIE ET ENDETTEMENT NET

Le Groupe a débuté l'exercice avec un endettement net de 338,0 millions d'euros. A fin décembre 2008, il a atteint 304,0 millions d'euros.

Les principaux éléments ayant contribué au flux net de trésorerie opérationnel en 2008 sont les suivants :

- un Excédent Brut Opérationnel (EBO) de 476,9 millions d'euros, représentant 8,5% du chiffre d'affaires (8,6% en 2007) ;
- une diminution des dépenses d'investissements opérationnels atteignant 233,9 millions d'euros (300,4 millions d'euros en 2007) concrétisant la stratégie du Groupe de freiner sa consommation de capitaux ;
- l'augmentation sur l'année du besoin en fonds de roulement de 86,2 millions d'euros. Néanmoins, la position au bilan à fin 2008 du besoin en fonds de roulement s'élève à 14,7 millions d'euros, représentant moins de 2,0% des capitaux employés opérationnels hors goodwill.

Les principaux éléments ayant contribué au flux net de trésorerie non opérationnel en 2008 sont les suivants :

- les coûts de réorganisation et rationalisation sur la période de 103,3 millions d'euros ;
- l'impact sur la trésorerie de la modification des accords des régimes de retraite au Royaume-Uni (accélération du financement des déficits accumulés avant 2008 pour 64,5 millions d'euros en contrepartie de l'arrêt des régimes à prestations définies) ;
- la trésorerie générée par la vente des activités de marché d'AEMS (163,2 millions d'euros), des activités italiennes (37,8 millions d'euros) et de l'activité néerlandaise Technical Automation (14,0 millions d'euros).

Enfin, le Groupe a versé pour la première fois des dividendes à ses actionnaires pour un montant de 27,8 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007
<b>EBO (Marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation)</b>	<b>476,9</b>	<b>505,0</b>
Investissements opérationnels nets	-233,9	-300,4
<b>Capacité d'autofinancement opérationnelle</b>	<b>243,0</b>	<b>204,6</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	-86,2	29,6
Impôts payés	-50,4	-48,3
Coût de l'endettement financier net payé	-28,9	-28,6
Dépenses de restructuration et de rationalisation provenant des Autres produits et charges opérationnels	-103,3	-81,1
Accords des régimes de retraites au Royaume-Uni	-64,5	-
Investissements financiers nets	208,9	14,8
Dividendes versés	-31,9	-3,4
Rachat et revente d'actions propres	-14,9	-20,6
Autres variations (*)	-37,8	-44,7
<b>Flux de trésorerie net</b>	<b>34,0</b>	<b>22,3</b>
<b>Endettement net d'ouverture</b>	<b>-338,0</b>	<b>-360,3</b>
<b>Endettement net de clôture</b>	<b>-304,0</b>	<b>-338,0</b>

(\*) Les autres variations correspondent aux augmentations de capital, aux écarts de change, à la participation des salariés en France transférée en fonds d'emprunt, à la vente d'actifs opérationnels, aux autres éléments financiers décaissés et autres éléments opérationnels décaissés excluant les charges de restructuration et rationalisation et la modification des accords des régimes de retraite au Royaume-Uni.

#### 17.4.1 Investissements opérationnels nets

Les investissements opérationnels nets se sont élevés à 233,9 millions d'euros en 2008, soit 4,2% du chiffre d'affaires annuel du Groupe, ce qui est inférieur à l'année précédente (5,1% du chiffre d'affaires annuel du Groupe en 2007). Cet effort est obtenu dans un contexte de croissance significative du chiffre d'affaires, en particulier pour les activités d'Infogérance, pour lesquelles la capacité d'investissement est la plus élevée.

Parallèlement, les engagements hors bilan des contrats de location en matériel informatique ont largement diminué passant de 53,0 millions d'euros à fin décembre 2007 à 23,0 millions d'euros à fin décembre 2008.

Enfin, l'optimisation des dépenses d'investissement en 2008 a été complétée par un meilleur contrôle des cycles de vie des équipements technologiques, qui résulte du plan de rationalisation de l'infrastructure technologique lancé en 2007. La volonté du Groupe pour 2009 est d'optimiser les conditions de financement à long terme des investissements industriels auprès d'investisseurs spécialisés, de façon à réduire les mouvements de liquidités liés à ces acquisitions, tout en restant flexible.

#### **17.4.2 Variation du besoin en fonds de roulement**

La variation du besoin en fonds de roulement est négative sur l'année 2008 et s'élève à 86,2 millions d'euros. Cependant, il est important de noter l'amélioration du délai de recouvrement clients en jours de chiffre d'affaires qui est passé de 67 à 63 jours. En conclusion, la variation des créances clients nettes (définie en note 16) est peu significative entre décembre 2007 et décembre 2008 malgré une croissance organique du chiffre d'affaires de +5,6%. Ainsi, la variation du besoin en fonds de roulement est essentiellement attribuée à la diminution du compte fournisseurs et comptes rattachés (30,9 millions d'euros).

#### **17.4.3 Investissements financiers nets et entités destinées à être cédées ou abandonnées**

Les investissements financiers nets (208,9 millions d'euros) intègrent principalement l'incidence des cessions sur la trésorerie (montant des cessions net de la trésorerie disponible dans la filiale à la date de réalisation des opérations) suite à la vente d'AEMS Bourse pour 163,2 millions d'euros, des activités italiennes pour 37,8 millions d'euros et de l'activité néerlandaise Technical Automation pour 14,0 millions d'euros.

La filiale thaïlandaise n'a pas généré de flux de trésorerie positif. Elle a été cédée au management local en décembre 2008 de manière à éviter des pertes à venir (6 millions d'euros en 2008) et des consommations de trésorerie supplémentaires.

#### **17.4.4 Autres variations**

Les autres variations incluent principalement les différences de change (23,7 millions d'euros), la participation des salariés en France transférée en fonds d'emprunt (4,2 millions d'euros) et aux autres éléments financiers décaissés (9,4 millions d'euros) essentiellement attribués à l'écart de change sur la sortie de trésorerie du fonds de roulement.

### **17.5 ENDETTEMENT NET**

Sur l'ensemble de l'année, l'endettement net a été réduit de 338,0 millions d'euros à 304,0 millions d'euros malgré le premier versement de dividendes aux actionnaires de 27,8 millions d'euros en juillet 2008.

L'endettement net avait augmenté pour atteindre 514,2 millions d'euros à fin juin 2008 principalement en raison des effets de saisonnalité du besoin en fonds de roulement. Il a ensuite été réduit à 304,0 millions d'euros à fin décembre 2008 grâce à la diminution du besoin en fonds de roulement et aux produits de cessions malgré des charges plus importantes liées aux restructurations et aux rationalisations.

### **17.6 POLITIQUE DE FINANCEMENT**

Atos Origin a mis en place une politique de financement rigoureuse, revue par le Comité d'Audit du Groupe, dans l'optique de sécuriser et d'optimiser la gestion de ses liquidités. Chaque décision relative à un financement externe doit être approuvée par le Directoire. En application de cette politique, toutes les activités de trésorerie du Groupe, notamment la gestion de la trésorerie, les investissements à court terme, les opérations de couverture et de change, ainsi que les opérations financières hors bilan par l'intermédiaire de contrats de location simple, sont confiées au service de la Trésorerie Groupe, qui en centralise la gestion. Poursuivant une politique de financement court terme prudente, le Groupe n'a pas investi à court terme dans des actifs à risque.

#### **17.6.1 Structure de financement**

La politique du groupe Atos Origin est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Les caractéristiques de ces emprunts présentent des maturités et des convenances bancaires laissant suffisamment de flexibilité au Groupe pour financer ses opérations et ses développements futurs.

Afin de tirer parti de conditions de marché favorables, Atos Origin a signé, le 12 mai 2005, avec un certain nombre de grands établissements financiers, une facilité de crédit renouvelable multi-devises d'un montant de 1,2 milliard d'euros, dont 100,0 millions d'euros sont à échéance au 12 mai 2011 et 1,1 milliard d'euros est à échéance au 12 mai 2012.

En outre, Atos Origin a mis en œuvre, en 2004, un programme de titrisation, jusqu'à concurrence d'un montant maximum de 300,0 millions d'euros. Le 7 octobre 2005, le Groupe a aligné ses obligations

contractuelles au titre de ce programme sur les modalités plus favorables de la facilité de crédit renouvelable multidevises. Ce programme a été reconduit en mars 2009.

#### **17.6.2 Convenances bancaires**

Le Groupe respecte les limites de ses convenances bancaires, avec un ratio de levier financier (endettement net divisé par marge opérationnelle avant amortissements et dépréciation) de 0,64 à fin décembre 2008. Le ratio de levier financier consolidé ne doit pas être supérieur à 2,5 en vertu de la facilité de crédit renouvelable multidevises.

Le ratio de couverture d'intérêt consolidé (marge opérationnelle divisée par le coût net de l'endettement financier) était de 9,3 en 2008 et ne doit pas être inférieur à 4 jusqu'à l'échéance de la facilité de crédit renouvelable multidevises.

#### **17.6.3 Politique d'investissement**

Atos Origin a pour politique de louer ses espaces de bureaux et ses centres de traitement informatique. Certains actifs immobilisés, tels que le matériel informatique ou les véhicules de société, peuvent faire l'objet d'un financement par le biais d'un contrat de location simple ou de location-financement. Le service Trésorerie du Groupe détermine et approuve le type de financement en fonction de chaque nouvel investissement.

#### **17.6.4 Politique en matière de couverture**

Atos Origin a également pour objectif de se protéger des fluctuations de taux d'intérêt en échangeant une part de sa dette financière existante assortie de taux variables contre des instruments à taux fixes. Les accords swap, conclus avec les plus grands établissements financiers, dont la gestion centralisée est confiée au service Trésorerie, figurent parmi les instruments dérivés que le Groupe est autorisé à utiliser pour couvrir sa dette.

## 18 RESULTATS FINANCIERS

### 18.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2008

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2008, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Atos Origin, tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDES

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note « Goodwill » de l'annexe aux comptes consolidés qui énonce qu'Atos Origin a comptabilisé une charge pour perte de valeur du goodwill sur l'exercice 2008.

#### II. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées par Atos Origin dans le contexte de la crise économique et financière actuelle dont l'ampleur et la durée ne peuvent être anticipées avec précision. C'est dans ce contexte que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance :

Comme exposé dans la note « Estimations comptables et jugements » présentée dans les notes annexes aux comptes consolidés dans la section « Bases de préparation et principes comptables », la préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la direction, d'émettre des jugements, d'utiliser des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêté. Cette note précise que les estimations comptables et hypothèses utilisées pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable d'actifs et passifs au cours du prochain exercice. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2008, nous avons considéré que les goodwill, le chiffre d'affaires et les résultats à terminaison relatifs aux contrats long terme, ainsi que les engagements de retraite sont sujets à des estimations comptables significatives.

- La valeur des goodwill a été soumise à un test de dépréciation par la société comme décrit dans la note « Regroupements d'entreprises et goodwill » dans la section « Bases de préparation et principes comptables » et dans la note « Goodwill » de l'annexe aux comptes consolidés. Suite à ces travaux, une charge pour perte de valeur de 226,4 millions d'euros a été comptabilisée. Nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et apprécié le bien fondé de la méthodologie mise en œuvre. L'établissement des flux de trésorerie utilisés dans la valorisation des unités génératrices de trésorerie ainsi que les autres paramètres retenus ont nécessité l'utilisation d'estimations et d'hypothèses par la direction.

- La note « Reconnaissance du Chiffre d'affaires » dans la section « Bases de préparation et principes comptables » présentée dans les notes annexes aux comptes consolidés expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires. La détermination du chiffre d'affaires et des résultats à terminaison sur les contrats à long terme fait appel à l'utilisation d'hypothèses opérationnelles basées notamment sur des estimations de volume d'activité et/ou de variation des coûts associés.
- Comme exposé dans la note « Retraites et avantages similaires » dans la section « Bases de préparation et principes comptables » présentée dans les notes annexes aux comptes consolidés, la société Atos Origin utilise des méthodes et des hypothèses actuarielles pour évaluer les coûts et les provisions pour engagements de retraites. La valeur des actifs de préfinancement est déterminée sur la base d'évaluations fournies par des actuaires externes aux fonds de retraites et ces actifs sont sujets à d'autres vérifications supplémentaires mises en œuvre par la direction lorsque nécessaire. L'estimation des provisions pour retraites, ainsi que l'évaluation des actifs de préfinancement, nécessitent le recours à des hypothèses et à des estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VERIFICATION SPECIFIQUE

Nous avons également procédé à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 8 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes,

#### **Deloitte & Associés**

\_\_\_\_\_  
Jean-Paul Picard

\_\_\_\_\_  
Jean-Marc Lumet

#### **Grant Thornton**

*Membre français de Grant Thornton International*

\_\_\_\_\_  
Jean-Pierre Colle

\_\_\_\_\_  
Vincent Frambourt

## 18.2 ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 18.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Note 3</b>	<b>5 623,5</b>	<b>5 855,4</b>	<b>5 396,9</b>
Charges de personnel	Note 4	-3 063,6	-3 166,9	-2 995,9
Charges opérationnelles	Note 5	-2 293,5	-2 417,0	-2 154,3
<b>Marge opérationnelle</b>		<b>266,4</b>	<b>271,5</b>	<b>246,7</b>
<b>En % du Chiffre d'affaires</b>		<b>4,7%</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,6%</b>
Autres produits et charges opérationnels	Note 6	-166,0	-134,7	-406,7
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>100,4</b>	<b>136,8</b>	<b>-160,0</b>
<b>En % du Chiffre d'affaires</b>		<b>1,8%</b>	<b>2,3%</b>	<b>-3,0%</b>
Coût de l'endettement financier net		-28,7	-28,6	-22,7
Autres produits et charges financiers		5,9	14,6	11,5
Résultat financier	Note 7	-22,8	-14,0	-11,2
Charge d'impôt	Notes 8-9	-48,1	-59,9	-76,6
Quote-part du résultat net des entreprises associées		-0,1	0,1	0,1
<b>Résultat net</b>		<b>29,4</b>	<b>63,0</b>	<b>-247,7</b>
Dont:				
- <b>Part du Groupe</b>		<b>22,6</b>	<b>48,2</b>	<b>-264,4</b>
- Intérêts minoritaires	Note 10	6,8	14,8	16,7

(en euros et en nombre d'actions)

<b>Résultat net par action – Part du Groupe</b>	Note 11			
Nombre moyen pondéré d'actions		69 712 178	68 946 489	67 614 323
<b>Résultat net par action – Part du Groupe</b>		<b>0,32</b>	<b>0,70</b>	<b>-3,91</b>
Nombre moyen pondéré dilué d'actions		69 786 457	69 141 410	67 614 323
<b>Résultat net dilué par action - Part du Groupe</b>		<b>0,32</b>	<b>0,70</b>	<b>-3,91</b>

## 18.2.2 Bilan consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
<b>ACTIF</b>				
Goodwill	Note 12	1 511,1	1 867,8	2 045,6
Immobilisations incorporelles	Note 13	77,5	74,9	118,3
Immobilisations corporelles	Note 14	454,3	437,0	382,4
Actifs financiers non courants	Note 15	68,5	70,9	45,0
Impôts différés actifs	Note 9	208,4	247,0	258,0
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>2 319,8</b>	<b>2 697,6</b>	<b>2 849,3</b>
Clients et comptes rattachés	Note 16	1 418,0	1 459,8	1 599,9
Impôts courants		25,4	13,7	46,7
Autres actifs courants		177,7	176,4	226,3
Instruments financiers courants	Note 22	0,7	1,1	1,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 18	286,1	348,0	453,9
<b>Total des actifs courants</b>		<b>1 907,9</b>	<b>1 999,0</b>	<b>2 328,0</b>
<b>Actifs destinés à être cédés</b>	<b>Note 2</b>	<b>-</b>	<b>468,5</b>	<b>-</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>4 227,7</b>	<b>5 165,1</b>	<b>5 177,3</b>

(en millions d'euros)		31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
<b>PASSIF</b>				
Capital social		69,7	69,7	68,9
Primes		1 329,7	1 329,5	1 304,2
Réserves consolidées		286,5	271,3	536,6
Ecart de conversion		-177,1	-27,2	29,6
Résultat de l'exercice		22,6	48,2	-264,4
Capitaux propres – Part du Groupe		1 531,4	1 691,5	1 674,9
Intérêts minoritaires	Note 10	11,0	172,9	165,5
<b>Total capitaux propres</b>		<b>1 542,4</b>	<b>1 864,4</b>	<b>1 840,4</b>
Provisions retraites et assimilées	Note 19	221,5	394,5	458,6
Provisions non courantes	Note 20	99,8	101,3	131,9
Passifs financiers	Note 21	313,5	443,7	589,2
Impôts différés passifs	Note 9	69,8	68,5	54,9
Instruments financiers non courants	Note 22	6,1	-	1,2
Autres passifs non courants		1,4	1,2	0,5
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>712,1</b>	<b>1 009,2</b>	<b>1 236,3</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 23	516,8	566,1	609,1
Impôts courants		41,2	44,0	69,6
Provisions courantes	Note 20	96,2	125,2	132,1
Instruments financiers courants	Note 22	3,0	1,3	1,9
Part à moins d'un an des passifs financiers	Note 21	276,6	242,3	225,0
Autres passifs courants	Note 24	1 039,4	1 066,9	1 062,9
<b>Total des passifs courants</b>		<b>1 973,2</b>	<b>2 045,8</b>	<b>2 100,6</b>
<b>Passifs directement liés à des actifs destinés à être cédés</b>	<b>Note 2</b>	<b>-</b>	<b>245,7</b>	<b>-</b>
<b>Total du passif</b>		<b>4 227,7</b>	<b>5 165,1</b>	<b>5 177,3</b>



### 18.2.3 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
<b>Résultat net part du Groupe</b>		<b>22,6</b>	<b>48,2</b>	<b>-264,4</b>
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 5	241,3	223,0	176,3
Dotations nettes aux provisions d'exploitation		-48,4	-18,0	-2,0
Dotations nettes aux provisions financières		-17,8	-18,0	-20,6
Dotations nettes aux autres provisions opérationnelles		-85,0	-8,6	-25,1
Pertes de valeur d'actifs à long terme		226,4	47,1	377,6
Moins values de cessions d'immobilisations		-140,8	-31,9	-11,7
Charges nettes liées aux options de souscription d'actions et assimilées	Note 4	14,6	18,8	23,2
Intérêts minoritaires et entreprises associées	Note 10	6,8	14,7	16,7
(Produits)/pertes sur Instruments financiers		1,5	-0,7	1,2
Coût de l'endettement financier net	Note 7	28,7	28,6	22,7
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	Note 8	48,1	59,9	76,6
<b>Flux de trésorerie avant variation du besoin en fonds de roulement, intérêts financiers et impôt</b>		<b>298,0</b>	<b>363,1</b>	<b>370,5</b>
Impôts payés		-50,4	-48,3	-39,3
Variation du besoin en fonds de roulement		-86,2	29,6	-42,5
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>		<b>161,4</b>	<b>344,4</b>	<b>288,7</b>
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-260,9	-322,7	-212,2
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		27,0	22,3	2,1
<b>Investissements d'exploitation nets</b>		<b>-233,9</b>	<b>-300,4</b>	<b>-210,1</b>
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		-7,5	-7,4	-345,2
Trésorerie des sociétés acquises durant l'exercice		0,3	0,2	52,7
Encaissements liés aux cessions financières		291,6	28,0	45,4
Trésorerie des sociétés cédées durant l'exercice		-145,4	-5,5	-2,7
<b>Investissements financiers nets</b>		<b>139,0</b>	<b>15,3</b>	<b>-249,8</b>
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>		<b>-94,9</b>	<b>-285,1</b>	<b>-459,9</b>
Augmentation de capital		-	-	-
Augmentation de capital liée à l'exercice d'options de souscription d'actions		0,2	26,1	52,9
Rachats et reventes d'actions propres		-14,9	-20,6	-14,6
Dividendes versés aux actionnaires		-27,8	-	-
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		-4,1	-3,4	-2,2
Souscription de nouveaux emprunts	Note 21	116,4	30,5	225,2
Nouveaux contrats de location-financement	Note 21	1,3	-	4,5
Remboursements d'emprunts à long et à moyen terme	Note 21	-163,2	-162,5	-141,2
Coût de l'endettement financier net payé		-28,9	-28,6	-22,4
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>		<b>-121,0</b>	<b>-158,5</b>	<b>102,3</b>
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>-54,5</b>	<b>-99,2</b>	<b>-68,9</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>		<b>348,0</b>	<b>453,9</b>	<b>533,5</b>
Variation de trésorerie	Note 21	-54,5	-99,2	-68,9
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie		-31,6	-6,7	-10,7
<b>Trésorerie à la clôture</b>	<b>Note 22</b>	<b>261,9</b>	<b>348,0</b>	<b>453,9</b>

## 18.2.4 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions à la clôture (en milliers)	Capital social	Primes	Réserves consolidées	Ecart de conversion	Éléments constatés directement en capitaux propres	Résultat net part du Groupe	Capitaux propres – Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
<b>Situation au 1er janvier 2006</b>	<b>67 363</b>	<b>67,4</b>	<b>1 252,8</b>	<b>293,5</b>	<b>28,3</b>	<b>-3,8</b>	<b>235,4</b>	<b>1 873,4</b>	<b>153,2</b>	<b>2 026,5</b>
* Augmentation de capital	1 518	1,5	51,4					52,9		52,9
* Ecart de conversion					1,3			1,3	0,9	2,2
* Affectation du résultat net de l'exercice précédent				235,4			-235,4	0,0		0,0
* Options de souscription d'actions et assimilées				23,2				23,2		23,2
* Achat d'actions propres				-14,6				-14,6		-14,6
* Variations de juste valeur des instruments financiers						2,3		2,3		2,3
* Résultat net de la période							-264,4	-264,4	16,7	-247,7
* Autres				0,8				0,8	-5,3	-4,4
<b>Situation au 31 décembre 2006</b>	<b>68 881</b>	<b>68,9</b>	<b>1 304,2</b>	<b>538,1</b>	<b>29,6</b>	<b>-1,5</b>	<b>-264,4</b>	<b>1 674,9</b>	<b>165,5</b>	<b>1 840,4</b>
* Augmentation de capital	829	0,8	25,3					26,1		26,1
* Ecart de conversion					-56,8			-56,8	-4,9	-61,7
* Affectation du résultat net de l'exercice précédent				-264,4			264,4	0,0		0,0
* Options de souscription d'actions et assimilées				18,8				18,8		18,8
* Achat d'actions propres				-20,6				-20,6		-20,6
* Variations de juste valeur des instruments financiers						0,9		0,9		0,9
* Résultat net de la période							48,2	48,2	14,8	63,0
* Autres								0,0	-2,5	-2,5
<b>Situation au 31 décembre 2007</b>	<b>69 710</b>	<b>69,7</b>	<b>1 329,5</b>	<b>271,9</b>	<b>-27,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>48,2</b>	<b>1 691,5</b>	<b>172,9</b>	<b>1 864,4</b>
* Augmentation de capital	7		0,2					0,2		0,2
* Ecart de conversion					-149,9			-149,9	-0,3	-150,2
* Affectation du résultat net de l'exercice précédent				48,2			-48,2			
* Options de souscription d'actions et assimilées				14,6				14,6		14,6
* Achat d'actions propres				-14,9				-14,9		-14,9
* Dividendes				-27,8				-27,8	-4,1	-31,9
* Variations de juste valeur des instruments financiers						-4,9		-4,9		-4,9
* Résultat net de la période							22,6	22,6	6,8	29,4
* Autres (a)									-164,3	-164,3
<b>Situation au 31 décembre 2008</b>	<b>69 717</b>	<b>69,7</b>	<b>1 329,7</b>	<b>292,0</b>	<b>-177,1</b>	<b>-5,5</b>	<b>22,6</b>	<b>1 531,4</b>	<b>11,0</b>	<b>1 542,4</b>

(a) se référer à la note 10

## 18.3 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### 18.3.1 Préambule

Atos Origin, société mère du Groupe, est une Société Anonyme de droit français, dont le siège social est situé au 18, avenue d'Alsace, Paris La Défense, 92400 Courbevoie, France. La société est immatriculée auprès du Registre du Commerce et des Sociétés à Nanterre sous le numéro 323623603 RCS Nanterre et cotée sur Euronext Paris.

Jusqu'au 10 février 2009, la Société était dirigée par un Directoire et un Conseil de Surveillance. A partir de cette date, conformément à la résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, la Société est dirigée par un Conseil d'Administration.

Les états financiers consolidés de la Société au 31 décembre 2008 comprennent la Société, ses filiales et les sociétés sur lesquelles elle exerce directement ou indirectement un contrôle conjoint ou une influence notable (l'ensemble constituant le "Groupe").

Les états financiers consolidés ont été approuvés par le conseil d'administration le 17 février 2009. Ces états financiers consolidés deviendront définitifs après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 26 mai 2009.

### 18.3.2 Bases de préparation et principes comptables

#### Bases de préparation

Conformément à la réglementation européenne n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés au 31 décembre 2008 ont été établis conformément aux normes comptables IFRS (International Financial Reporting Standards) telles qu'approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2008. Les normes internationales comprennent, les « International Financial Reporting Standards » (IFRS), les « International Accounting Standards » (IAS), les interprétations du « Standing Interpretations Committee » (SIC) et de l' « International Financial Reporting Interpretations Committee » (IFRIC).

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont conformes aux normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2008. Ces normes et interprétations sont consultables sur :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm#adopted-commission](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission)

Certaines nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes existantes sont obligatoires aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008 :

- Amendements à IAS 39 et IFRS 7 : *Reclassement des actifs financiers*
- IFRIC 11 : *Actions propres et transactions intra-groupes*

Le Groupe a décidé d'adopter par anticipation l'interprétation suivante :

- IFRIC 14 concernant la norme IAS 19 *Limitation de l'actif au titre des prestations définies, obligations de financement minimum et leurs interactions*. L'impact de cette adoption par anticipation dans les états financiers Groupe est détaillé en Note 19.

Les états financiers consolidés ne tiennent pas compte :

- des nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes existantes non encore approuvés par l'Union Européenne, notamment :
  - IAS 39 *Amendement relatif aux instruments financiers, comptabilisation et évaluation : éléments couverts éligibles*
  - IFRS 3 (révisée) *Regroupements d'entreprises suite au projet «Regroupements d'entreprises phase II »*
  - IFRIC 12 *Accords de concessions de services*
  - IFRIC 15 *Accord pour la construction d'un bien immobilier*
  - IFRIC 16 *Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger*
  - IFRIC 17 *Distributions en nature aux actionnaires*
- des projets de normes à l'état d'exposé-sondage au niveau de l'International Accounting Standards Board (IASB)

- des normes et interprétations publiées par l'IASB, adoptées par l'Union Européenne mais applicables aux exercices ouverts postérieurement au 31 décembre 2008, notamment :
  - IFRS 1 (révisée) *Première adoption des IFRS*
  - IFRS 2 *Amendements relatifs aux conditions d'acquisition et aux annulations*
  - IFRS 8 *Segments opérationnels*
  - IAS 1 *Présentation des états financiers (révisée)*
  - IAS 23 *Coûts d'emprunt (révisée)*
  - IAS 27 *Etats financiers consolidés et individuels suite au projet « Regroupements d'entreprises Phase II »*
  - IAS 32 et IAS 1 *Amendement relatif aux Instruments financiers remboursables par anticipation à la juste valeur et obligations liées à la liquidation*
  - IFRIC 13 *Programmes de fidélisation des clients*

## **Méthode d'évaluation**

Les états financiers consolidés sont établis conformément au principe du coût historique, à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur ;
- des actifs ou groupe d'actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre la valeur nette comptable et la juste valeur diminuée des frais de cession, dès que la vente est considérée comme hautement probable. Ces actifs ne sont plus amortis à partir du moment où ils sont qualifiés comme des actifs (ou groupe d'actifs) détenus en vue de la vente.

## **Estimations comptables et jugements**

La préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la Direction, d'émettre des jugements, d'utiliser des estimations et des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date d'arrêté. Les estimations et les hypothèses qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable d'actifs et de passifs au cours du prochain exercice sont essentiellement liées aux éléments suivants :

### La perte de valeur du goodwill

Le goodwill fait l'objet au minimum annuellement de tests de perte de valeur, conformément aux principes comptables exposés ci-après. Les valeurs recouvrables des Unités Génératrices de Trésorerie sont déterminées sur la base de calculs de valeurs d'utilité. Ces calculs nécessitent l'utilisation d'estimations telles que décrites en Note 12.

### La reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts liés aux contrats à long terme

Le chiffre d'affaires et les coûts associés, y compris les pertes à terminaison prévues, sont évalués conformément aux principes comptables exposés ci-après. Les coûts totaux prévus des contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles (prévisions de volume et de variation des coûts de production) qui ont une incidence directe sur le niveau de chiffre d'affaires et les éventuelles pertes à terminaison comptabilisées.

### Retraites

Le Groupe utilise des méthodes et des hypothèses actuarielles pour évaluer les coûts et les provisions de retraites. La valeur des actifs de préfinancement est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires des fonds de retraites et est sujette à d'autres vérifications supplémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire. L'estimation des provisions pour retraites, de la même manière que l'évaluation des actifs de préfinancement, nécessite le recours à des hypothèses et à des estimations.

## **Méthodes de consolidation**

### Filiales

Les filiales sont toutes les entités dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle, qui se caractérise par le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles, généralement mais non systématiquement accompagné de la détention de plus de la moitié des droits de vote. L'existence et les effets des droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables ou convertibles, le pouvoir de nommer la majorité des membres des organes de direction et l'existence de droits de veto sont autant d'éléments pris en compte pour déterminer si le Groupe contrôle une entité. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale, à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle ce contrôle cesse d'exister.

### Coentreprises

Les participations du Groupe dans des entités contrôlées conjointement sont comptabilisées selon la méthode de l'intégration proportionnelle. L'existence de pacte d'actionnaires et de contrats de gérance d'exploitation est prise en compte dans la détermination de l'exercice du contrôle conjoint.

### Entreprises associées

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, sans pour autant les contrôler ou les contrôler conjointement. En général, le Groupe détient entre 20% et 50% des droits de vote, bien que cela ne soit pas systématique. Les participations dans des entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence.

## **Information sectorielle**

L'organisation opérationnelle du Groupe est divisée en zones géographiques. Le premier niveau d'information sectorielle correspond donc aux zones géographiques et le second niveau à celui des lignes de service.

## **Règles de présentation**

### Actifs et passifs courants et non courants

Les actifs et passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des 12 mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants.

Les actifs et passifs courants, à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions, constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

### Actifs et passifs non courants destinés à être cédés et activités abandonnées

Les actifs et les passifs non courants destinés à être cédés et les activités abandonnées sont présentés sur une ligne distincte à l'actif et au passif du bilan, sans retraitement des périodes antérieures. Ils sont évalués au plus bas de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur nette des coûts de cession.

Les actifs et les passifs non courants sont classés comme « destinés à être cédés » si leur valeur comptable est susceptible d'être recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par une utilisation continue. Cette condition n'est considérée comme remplie que lorsque la vente est hautement probable et lorsque les actifs et les passifs sont immédiatement disponibles à la vente en l'état.

Si ces actifs et passifs représentaient une ligne de service complète ou un secteur géographique, le bénéfice ou la perte provenant de ces activités serait alors présenté sur une ligne distincte du compte de résultat et ferait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie et dans le compte de résultat sur l'ensemble des périodes publiées.

## **Conversion des états financiers en monnaies étrangères**

Les bilans des sociétés situées à l'extérieure de la zone euro sont convertis au taux de change de clôture. Les éléments du compte de résultat sont convertis par rapport à un taux de change moyen sur la période. Les écarts de conversion du bilan et du compte de résultat proviennent de variations de taux de change qui sont identifiées comme un élément distinct des capitaux propres sous l'intitulé « Ecart de conversions ».

Le Groupe ne consolide aucune entité exerçant ses activités dans une économie hyper-inflationniste.

## **Conversion des transactions libellées en monnaies étrangères**

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie fonctionnelle aux taux de change du jour de l'opération. Les gains et les pertes de change résultant du règlement de ces transactions et de la conversion au taux de change de clôture des actifs et des passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés dans le compte de résultat sous la rubrique « Autres produits et charges financiers », sauf si la comptabilité de couverture est appliquée dans les conditions prévues au paragraphe « Actifs financiers – Instruments financiers dérivés ».

## **Regroupements d'entreprises et goodwill**

Un regroupement d'entreprises peut impliquer l'achat des titres d'une autre entité, ou l'achat de tout ou partie des éléments d'actifs nets d'une autre entité qui, ensemble, constituent une ou plusieurs activités.

Les contrats de services majeurs avec transfert d'effectifs et d'actifs, et qui permettent au Groupe de développer ou d'améliorer de manière significative sa position concurrentielle au sein d'un secteur d'activité ou d'une zone géographique, sont comptabilisés comme des regroupements d'entreprises.

Le goodwill représente l'excédent du coût du regroupement d'entreprises, comprenant les frais de transaction directement allouables au regroupement d'entreprises conformément à la norme IFRS 3, sur la quote-part d'intérêt du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis à la date du regroupement.

Le goodwill n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Le goodwill est affecté aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) aux fins des tests de dépréciation. Une UGT se définit comme le plus petit groupe identifiable d'actifs dont l'utilisation génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Les UGT correspondent aux zones géographiques dans lesquelles le Groupe exerce ses activités. La valeur recouvrable d'une UGT représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur, nette des coûts de cession, et sa valeur d'utilité déterminée selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie. Lorsque cette valeur est inférieure à sa valeur comptable, une perte de valeur est comptabilisée dans le résultat opérationnel. La perte de valeur est imputée en premier lieu à la valeur comptable du goodwill affecté aux UGT et le reliquat de la perte est, le cas échéant, affecté aux autres actifs à long terme de l'unité.

## **Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles autres que le goodwill sont principalement constituées de logiciels et de licences d'utilisation acquis directement par le Groupe, de logiciels et de relations commerciales acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, ainsi que des coûts de développement de logiciels, dans la mesure où ils satisfont aux conditions suivantes :

- les coûts peuvent être attribués au logiciel identifié et peuvent être évalués de manière fiable ;
- la faisabilité technique du logiciel est démontrée ;
- le Groupe a l'intention et la capacité d'achever le développement du logiciel et de l'utiliser ou de le vendre ;
- il est probable que des avantages économiques futurs bénéficieront au Groupe.

Une fois les conditions ci-dessus réunies, la majorité des coûts de développement de logiciels ont déjà été encourus. Par conséquent, la plupart des coûts de développement de logiciels sont comptabilisés en charges opérationnelles dès qu'ils sont supportés. Dans le cadre des activités de BPO (Business Process

Outsourcing) les coûts de développement et d'adaptation de logiciels sont capitalisés en immobilisations incorporelles lorsqu'ils sont engagés après la signature du contrat avec le client. Ils sont généralement amortis sur la durée du contrat.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue qui en général ne dépasse pas 5 à 7 ans pour les logiciels, et 10 ans pour les relations commerciales acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises ; l'amortissement correspondant est comptabilisé en charges opérationnelles.

### **Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition hors charges financières et sont amorties linéairement sur les durées d'utilité attendues suivantes :

- |                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| ▪ Constructions                  | 20 ans     |
| ▪ Agencements et installations   | 5 à 10 ans |
| ▪ Matériel informatique          | 3 à 5 ans  |
| ▪ Matériel de transport          | 4 ans      |
| ▪ Matériel et mobilier de bureau | 5 à 10 ans |

### **Contrats de location**

Les contrats de location d'actifs pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location-financement. Les actifs ainsi loués sont capitalisés au début du contrat à la valeur la plus faible entre leur juste valeur et la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les actifs acquis dans le cadre de contrats de location-financement sont amortis sur leur durée d'utilité ou sur la durée du contrat si celle-ci est plus courte.

Les contrats de location pour lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en contrats de location simple.

### **Perte de valeur des actifs autres que le goodwill**

Les actifs amortissables sont soumis à un test de dépréciation lorsque des événements ou des circonstances indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Une perte de valeur est comptabilisée pour l'excès de la valeur comptable sur la valeur recouvrable.

### **Actifs financiers**

Les actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction.

#### Participations dans des sociétés non consolidées

Le Groupe détient des titres de sociétés sur lesquelles il n'exerce ni influence notable ni contrôle. Les participations dans des sociétés non consolidées sont analysées comme étant des actifs financiers disponibles à la vente et sont comptabilisées à leur juste valeur. La juste valeur des actions cotées correspond à leur cours de clôture. En l'absence d'un marché actif pour les actions, les participations dans des sociétés non consolidées sont comptabilisées au coût historique. Une perte de valeur est comptabilisée lorsqu'il existe des éléments objectifs mettant en évidence son caractère durable. Les critères financiers les plus communément utilisés pour déterminer la juste valeur sont les perspectives de résultats et de capitaux propres.

Les gains et les pertes provenant des variations de juste valeur des actifs disponibles à la vente sont comptabilisés dans les capitaux propres en tant qu'« Eléments constatés directement en capitaux propres ». S'il est démontré que la perte de valeur est durable, elle est inscrite au compte de résultat en « Autres produits et charges financiers ».

### Prêts et créances clients

Les prêts sont classés dans les actifs financiers non courants. Les prêts et les créances clients sont initialement comptabilisés à leur juste valeur puis, ultérieurement, à leur coût amorti.

La valeur nominale représente habituellement la juste valeur initiale des créances clients. Dans le cas d'un paiement différé à plus d'un an, les créances clients sont actualisées si l'effet de cette actualisation est significatif. Le cas échéant, une provision est constituée de manière individuelle pour prendre en compte d'éventuelles difficultés de recouvrement.

Certains contrats de service relèvent du traitement comptable des contrats de location s'ils accordent aux clients un droit d'usage d'un actif en contrepartie de loyers perçus dans le cadre du revenu global du contrat. Le Groupe est alors considéré comme un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors que cette location transfère aux clients les risques et avantages inhérents à la propriété du bien, le Groupe enregistre une créance financière au titre de la location-financement. Cette créance financière est alors classée dans le bilan en « Clients et comptes rattachés » pour la partie qui sera réalisée dans les 12 mois et en « Actifs financiers non courants » pour la partie qui sera réalisée au-delà de 12 mois.

### Cession d'actifs financiers

Les cessions d'actifs financiers pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs transférés ne satisfont pas aux critères nécessaires à la déconsolidation. Une dette est comptabilisée pour la contrepartie financière reçue. Les actifs transférés et la dette financière sont évalués à leur coût amorti.

### Instruments financiers dérivés

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur en tant qu'actifs et passifs financiers. Les variations de leur juste valeur sont enregistrées au compte de résultat dans le résultat financier, sauf s'ils sont éligibles à la comptabilité de couverture, selon laquelle :

- pour la couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée dans le compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments de couverture ;
- pour la couverture de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des capitaux propres en tant qu'« Eléments constatés directement en capitaux propres ». La variation de valeur de la partie inefficace est comptabilisée dans les « Autres produits et charges financiers ». Les montants figurant en capitaux propres sont transférés au compte de résultat symétriquement à la comptabilisation des éléments couverts.

### **Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont composés de dépôts bancaires et de SICAV monétaires qui sont convertibles à court terme en liquidités et qui ne sont exposées à aucun risque de perte de valeur significatif. Les SICAV monétaires sont comptabilisées à leur juste valeur.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat dans la rubrique « Autres produits et charges financiers ».

### **Actions propres**

Les actions Atos Origin détenues par la société-mère sont inscrites à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. En cas de cession, les plus ou moins-values ainsi que les effets d'impôts correspondants sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.



## **Retraites et avantages similaires**

Les régimes d'avantages sociaux octroyés par le Groupe comportent des plans à cotisations définies et des plans à prestations définies.

Les charges liées aux régimes à cotisations définies sont constatées au compte de résultat du Groupe sur la base des cotisations versées ou dues au titre de l'exercice où les services afférents ont été rendus par les bénéficiaires.

L'évaluation des engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies s'effectue sur la base d'une méthode actuarielle unique dite des « unités de crédit projetées ». Cette méthode repose notamment sur une projection des niveaux de retraites futures à verser aux salariés du Groupe, en anticipant les effets de leurs augmentations de salaires futures. Elle nécessite par ailleurs la formulation d'hypothèses spécifiques, détaillées en note 19, qui sont périodiquement mises à jour, en liaison étroite avec les actuaires externes qualifiés utilisés par le Groupe.

Les actifs de préfinancement externes généralement constitués au sein d'entités légales séparées sont évalués à leur juste valeur, mesurée en date de clôture.

D'un exercice à l'autre, les différences constatées entre le niveau attendu des passifs et des actifs liés aux régimes de retraites et leur niveau réel sont cumulées au niveau de chaque régime pour former les écarts actuariels. Ces écarts peuvent provenir soit de changements d'hypothèses actuarielles, soit d'écarts dits d'expérience qui sont créés par la non réalisation, au cours de l'exercice, des hypothèses retenues à la fin de l'exercice précédent.

Le Groupe n'a pas à ce jour déterminé son option finale en matière de reconnaissance des écarts actuariels, pour lesquels la norme IAS 19 prévoit une possibilité de reconnaissance par imputation sur les capitaux propres. En application de la méthode dite du « corridor », le Groupe continue donc à ne reconnaître, au compte de résultat, que les écarts actuariels cumulés dépassant une marge de fluctuation normale fixée à 10% du montant, en date de clôture, des engagements ou, s'il est supérieur, des actifs de préfinancement. Cet amortissement s'effectue sur la durée de vie active résiduelle des bénéficiaires de chaque régime.

Le coût des régimes d'avantages sociaux sont reconnus dans le résultat opérationnel du Groupe, à l'exception des charges liées à la désactualisation des provisions, nettes des rendements financiers attendus des actifs de préfinancement, qui sont comptabilisées en « Autres produits et charges financiers ».

## **Provisions**

Des provisions sont comptabilisées si le Groupe a une obligation actuelle (juridique, réglementaire, contractuelle ou implicite) résultant d'événements passés, pour laquelle il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et dont le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions sont actualisées lorsque l'impact de la valeur temps est significatif. La réévaluation de l'effet de l'actualisation réalisée à chaque arrêté est constatée en charges financières.

## **Emprunts**

Les emprunts sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, nette des frais d'émission. Les emprunts sont ultérieurement valorisés à leur coût amorti. Le calcul du taux d'intérêt effectif prend en compte les paiements d'intérêts et l'amortissement des frais d'émission.

Les frais d'émission d'emprunts sont amortis en charges financières sur la durée de vie de l'emprunt. La valeur résiduelle des frais d'émission d'emprunts remboursés par anticipation est comptabilisée en charge de l'exercice au cours duquel le remboursement intervient.

Les découverts bancaires sont enregistrés dans la partie courante des emprunts.

Le Groupe ne capitalise pas les coûts d'emprunt en tant qu'éléments du coût des actifs acquis.

## **Engagements d'acquisition de participations minoritaires**

Les engagements d'achat fermes ou conditionnels de participations minoritaires sont, sous certaines conditions, assimilés à un achat d'actions et enregistrés dans les passifs financiers avec pour contrepartie une réduction des intérêts minoritaires. Lorsque la valeur de rachat excède le montant des participations minoritaires, le Groupe a choisi de comptabiliser la différence en goodwill. Toute variation supplémentaire de la juste valeur de l'engagement d'achat de participations minoritaires sera également enregistrée en goodwill.

## **Reconnaissance du chiffre d'affaires**

### Prestations en régie ou au forfait

Le Groupe fournit à la fois des services informatiques et des services de Business Process Outsourcing (BPO). En fonction de la structure du contrat (prestations en régie ou au forfait), le chiffre d'affaires est reconnu selon les principes suivants :

Le chiffre d'affaires des prestations en régie, basées sur des unités d'œuvres informatiques vendues, est reconnu au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Le chiffre d'affaires des prestations au forfait (dans les activités de « Conseil » ou « d'Intégration de Systèmes ») est reconnu au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon le degré d'avancement, lorsque le résultat à terminaison peut être déterminé de manière fiable. L'avancement est déterminé par comparaison des coûts cumulés engagés, à une date donnée, aux coûts totaux prévus du contrat. Les prestations relatives à ces contrats figurent au bilan sous la rubrique « Clients et comptes rattachés » pour la part des produits à recevoir et en « Autres passifs courants » pour la part des produits constatés d'avance. Lorsque le résultat d'un contrat au forfait ne peut être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires n'est reconnu que dans la limite des coûts du contrat encourus qui seront probablement recouvrables.

Le chiffre d'affaires des contrats long terme au forfait d'Infogérance est reconnu lorsque le service est rendu.

Le Groupe effectue, de manière régulière et en cas de survenance de circonstances particulières, des analyses de rentabilité des contrats de services afin de déterminer si les dernières estimations de chiffres d'affaires, coûts et profits nécessitent d'être révisées. Si, à tout moment, ces estimations montrent qu'un contrat sera déficitaire, une perte à terminaison est comptabilisée immédiatement dans son intégralité, par le biais d'une provision pour pertes à terminaison.

### Agent

Le chiffre d'affaires est comptabilisé net des coûts des fournisseurs, lorsque le Groupe agit comme un agent entre le client et le fournisseur. Les indicateurs généralement considérés pour déterminer si le Groupe agit ou non comme un agent sont notamment la responsabilité contractuelle vis-à-vis du client, la responsabilité du risque de crédit et du risque de niveau de service, ainsi que le fait que le Groupe apporte ou non une valeur ajoutée aux prestations ou aux produits du fournisseur.

### Contrats de service à éléments multiples

Le Groupe est amené à signer des contrats de services à éléments multiples, pouvant correspondre à une combinaison de différents services. Le chiffre d'affaires est reconnu de manière séparée pour chacun des éléments, lorsqu'ils font l'objet d'une négociation séparée, si le client et le Groupe ont eu la possibilité d'accepter ou de rejeter la part du contrat afférent à chacun des éléments et si les produits et les coûts de chaque élément peuvent être identifiés. Un ensemble de contrats est regroupé et traité comme un seul et unique contrat, lorsque cet ensemble de contrats est négocié comme un marché global, si les contrats sont si étroitement liés qu'ils font, de fait, partie d'un projet unique avec une marge globale et si les contrats sont exécutés simultanément ou à la suite l'un de l'autre, sans interruption.

### Paiements à la signature de contrats

Les paiements aux clients effectués à la signature de contrats sont enregistrés dans les autres actifs courants et amortis linéairement sur la durée du contrat en réduction du chiffre d'affaires. Les paiements

reçus des clients à la signature de contrats sont enregistrés dans les autres passifs courants et repris linéairement sur la durée du contrat en augmentation du chiffre d'affaires.

### **Coûts de transition**

Les coûts relatifs aux prestations d'Infogérance sont généralement comptabilisés en charge lorsqu'ils surviennent. Néanmoins, certains coûts de transition encourus au cours de la phase initiale du contrat d'Infogérance peuvent être différés et comptabilisés en charge sur la durée du contrat, à condition que ces coûts soient recouvrables. Les coûts de transition capitalisés figurent au bilan sous la rubrique « Clients et comptes rattachés » et leur amortissement au compte de résultat en « charges opérationnelles ».

Dans le cas où le contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition capitalisés sont dépréciés à hauteur de la perte prévue, et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

### **Autres produits et charges opérationnels**

Les « Autres produits et charges opérationnels » sont constitués des produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents. Ils sont présentés après la marge opérationnelle.

Les provisions pour restructurations sont classées dans le compte de résultat en fonction de la nature de la restructuration :

- les restructurations directement liées aux activités opérationnelles sont classées dans la marge opérationnelle ;
- les restructurations liées aux regroupements d'entreprises ou considérées comme des plans de grande échelle et anormaux sont classées dans le résultat opérationnel ;
- si un plan de restructuration est comptabilisé dans le résultat opérationnel, les dépenses de rationalisation sur les locaux et bâtiments, relatives au plan, sont également présentées dans le résultat opérationnel.

Lors de la comptabilisation d'un regroupement d'entreprises, le Groupe peut être amené à enregistrer des provisions (risques, litiges, etc.) dans le bilan d'ouverture. Au-delà du délai d'affectation du goodwill de 12 mois, les reprises de provisions inutilisées correspondant à des changements d'estimations sont comptabilisées dans le compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels ».

Les « Autres produits et charges opérationnels » incluent également les litiges majeurs, les plus et moins-values de cessions non récurrentes sur immobilisations corporelles et incorporelles, les pertes de valeur des actifs non financiers, et tout autre produit ou charge considéré comme inhabituel, anormal, et peu fréquent.

### **Paiements fondés sur des actions**

Des options de souscription d'actions représentant des paiements fondés sur des actions dénoués en instruments de capitaux propres sont régulièrement attribuées aux dirigeants et à certains employés. Ces transactions sont évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution en utilisant le modèle binomial de valorisation des options. Les variations de juste valeur des options après la date d'attribution n'ont aucun impact sur la valorisation initiale. La juste valeur des options est comptabilisée linéairement en « Charges de personnel » pendant la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

Dans certaines juridictions fiscales, les entités du Groupe perçoivent une déduction fiscale lorsque les options sont exercées, sur la base du cours de l'action du Groupe à la date d'exercice.

Des actifs d'impôts différés sont enregistrés pour tenir compte de la différence entre la base fiscale des services reçus des employés à cette date (montant admis en déduction par les administrations fiscales au titre des périodes ultérieures), et leur valeur comptable, égale à zéro. Les actifs d'impôts différés sont estimés sur la base du cours de l'action du Groupe à chaque date de clôture et comptabilisés en impôts sur les résultats. Si le montant de déduction fiscale (ou de déduction fiscale future estimée) excède le montant du cumul des charges de rémunération liées, l'excédent de l'impôt différé associé est enregistré directement dans les capitaux propres.

Les Plans d'actionnariat salarié permettent aux employés de souscrire à des actions du Groupe à un prix incluant une décote. Les actions sont soumises à une période d'incessibilité de 5 ans. La méthode d'évaluation de la charge de ces plans prend en compte :

- le prix d'exercice correspondant à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de Bourse précédant la date d'attribution ;
- la décote de 20% octroyée aux salariés ;
- l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de 5 ans dans la mesure où cela affecte le prix que paierait un intervenant du marché bien informé et consentant pour ces actions ;
- la date d'attribution des droits qui est la date d'annonce du plan et de ses termes et conditions (y compris le prix d'exercice) aux salariés.

La charge de ces plans est constatée en totalité en « Charges de personnel », à la clôture de la période de souscription.

Le Groupe a également mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de ses dirigeants et de certains de ses employés. La juste valeur de ces plans est égale à la valeur des actions gratuites à la date d'attribution, en tenant compte du taux de rotation du personnel sur la période d'acquisition des droits et de la valorisation de la restriction durant la période d'incessibilité éventuelle. Ces plans donnent lieu à la constatation d'une charge de personnel étalée sur la période d'acquisition des droits.

### **Charge d'impôts**

La charge d'impôts inclut les impôts exigibles et les impôts différés. Un impôt différé est calculé sur toutes les différences temporaires entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon la méthode du report variable. L'impôt différé est évalué en utilisant le taux d'imposition officiel à la date de clôture qui sera en vigueur lorsque les différences temporaires se résorberont.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au niveau d'une même entité fiscale lorsqu'elle a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants ainsi comptabilisés. Les actifs d'impôts différés correspondant aux différences temporaires et aux pertes fiscales reportables sont comptabilisés lorsqu'ils sont considérés comme étant recouvrables pendant leur période de validité, en tenant compte d'informations historiques et prévisionnelles.

Les impôts différés passifs sur les différences temporaires liées au goodwill sont comptabilisés dans la mesure où les différences temporaires ne résultent pas de la comptabilisation initiale du goodwill.

### **Résultat par action**

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat net (part du Groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net (part du Groupe), ajusté du coût financier (net d'impôt) des instruments de dette dilutifs, par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, majoré du nombre moyen d'actions qui, selon la méthode du rachat d'actions, auraient été émises si tous les instruments dilutifs émis avaient été convertis (souscriptions d'actions ou obligations convertibles).

L'effet dilutif de chaque instrument convertible est déterminé en recherchant la dilution maximale du résultat de base par action. L'effet dilutif des options de souscription d'actions est évalué sur la base du cours moyen de l'action Atos Origin sur la période.

#### **18.3.3 Gestion des risques financiers**

De par ses activités, le Groupe est exposé à différentes natures de risques financiers : risque de liquidité, risque de variation des flux de trésorerie dû à l'évolution des taux d'intérêt, risque de crédit et risque de change. La gestion des risques financiers est assurée par le Département Trésorerie du Groupe et consiste à minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière du Groupe.

## **Risque de liquidité**

La gestion du risque de liquidité implique le maintien d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur un marché ainsi que la disponibilité de ressources financières appropriées grâce à des facilités de crédit confirmées.

La politique du groupe Atos Origin est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Les caractéristiques de ces emprunts présentent des maturités et des convenances bancaires laissant suffisamment de flexibilité au Groupe pour financer ses opérations et ses développements futurs.

Les facilités de crédit sont soumises à des clauses financières restrictives (covenants) qui font l'objet d'un contrôle rigoureux par le Département Trésorerie du Groupe.

L'analyse de la maturité des passifs financiers est détaillée dans la note 22.

## **Risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêts**

Le risque de taux d'intérêt provient essentiellement des emprunts. La gestion de l'exposition au risque de taux couvre deux types de risques :

- un risque de prix sur les actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant une dette à taux fixe par exemple, le Groupe s'expose à une perte potentielle d'opportunité si les taux d'intérêts venaient à baisser. Toute variation des taux d'intérêts est susceptible d'avoir un impact sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux fixe. Cette perte d'opportunité n'aurait toutefois aucun effet sur les produits et les charges financiers tels que présentés dans le compte de résultat consolidé et, en tant que tel, sur le résultat net futur du Groupe jusqu'à l'arrivée à échéance de ces actifs et passifs ;
- un risque de variation des flux de trésorerie sur les actifs et passifs à taux variable si les taux d'intérêt venaient à augmenter.

L'objectif principal de la gestion des taux d'intérêt de l'endettement du Groupe est de minimiser le coût de la dette et de le protéger des fluctuations des taux d'intérêt en contractant des swaps de taux variable contre taux fixe. Les instruments dérivés autorisés auxquels le Groupe a recours pour couvrir son endettement sont des contrats de swaps conclus avec des établissements financiers de premier ordre.

## **Risque de crédit**

Les concentrations de risques de crédit du Groupe ne sont pas significatives. Les procédures d'acceptation des clients et les analyses de risques de crédit qui y sont liées sont pleinement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un contrat. Seuls les établissements financiers de premier ordre sont utilisés par le Groupe dans le cadre des opérations de trésorerie et opérations sur instruments dérivés.

## **Risque de change**

Les fluctuations des taux de change n'ont pas d'incidence significative sur la performance financière du Groupe dans la mesure où une part significative de l'activité est réalisée à l'intérieur de la zone euro et où les produits et les charges sont généralement libellés dans la même devise. Les expositions résiduelles au risque de change sont principalement liées à la livre Sterling et au dollar américain.

Le Groupe a mis en place des procédures de gestion des positions en devises étrangères résultant d'opérations commerciales et financières libellées en monnaies différentes de la monnaie locale de l'entité concernée. Conformément à ces procédures, toutes les expositions significatives doivent être couvertes dès leur survenance. Pour couvrir son exposition au risque de change, le Groupe a recours à divers instruments financiers, principalement des contrats à terme et des swaps de devises.

## **Risque de prix**

L'exposition du Groupe au risque de prix affectant les instruments de capitaux propres n'est pas significative. Le Groupe n'est pas exposé au risque de prix sur les matières premières.

## Taux de conversion des monnaies étrangères

Pays		2008	31 décembre 2008	2007	31 décembre 2007	2006	31 décembre 2006
		Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture
Afrique du Sud (ZAR)	ZAR 100 = EUR	8,365	7,422	10,353	9,932	11,893	10,846
Argentine (ARS)	ARS 100 = EUR	21,604	20,770	23,527	22,109	25,912	24,765
Brésil (BRL)	BRL 100 = EUR	37,761	30,052	37,517	38,820	36,606	35,426
Chili (CLP)	CLP 1000 = EUR	1,323	1,140	1,400	1,401	1,497	1,425
Chine (CNY)	CNY 100 = EUR	9,817	10,438	9,617	9,448	9,986	9,726
Colombie (COP)	COP 10000 = EUR	3,491	3,261	3,522	3,489	3,370	3,412
Etats-Unis (USD)	USD 100 = EUR	68,248	71,403	73,139	69,454	79,716	75,994
Hong Kong (HKD)	HKD 100 = EUR	8,765	9,213	9,374	8,899	10,260	9,773
Inde (INR)	INR 100 = EUR	1,580	1,487	1,773	1,765	1,762	1,717
Japon (JPY)	JPY 10000 = EUR	66,106	78,958	62,150	60,883	68,599	64,061
Malaisie (MYR)	MYR 100 = EUR	20,472	20,502	21,265	20,801	21,718	21,527
Mexique (MXN)	MXN 100 = EUR	6,163	5,366	6,693	6,421	7,313	6,981
Moyen-Orient (SAR)	SAR 100 = EUR	18,201	19,020	19,522	18,543	21,245	20,286
Pologne (PLN)	PLN 100 = EUR	28,605	24,472	26,418	27,736	25,674	26,048
Royaume-Uni (GBP)	GBP 1 = EUR	1,264	1,053	1,463	1,375	1,467	1,491
Singapour (SGD)	SGD 100 = EUR	48,198	49,502	48,499	47,753	50,152	49,463
Suède (SEK)	SEK 100 = EUR	10,438	8,904	10,816	10,561	10,804	11,083
Suisse (CHF)	CHF 100 = EUR	62,954	66,476	61,004	60,136	63,603	62,274
Taiwan (TWD)	TWD 100 = EUR	2,163	2,160	2,221	2,135	2,451	2,327
Thaïlande (THB)	THB 100 = EUR	2,084	2,063	2,255	2,308	2,100	2,093
Turquie (TRY)	TRY 100 = EUR	52,817	46,920	55,921	58,658	55,743	53,330
Vénézuéla (VEB)	VEB 10000 = EUR	3,181	3,325	3,405	3,238	3,710	3,540

### 18.3.4 Notes annexes aux comptes consolidés

#### Note 1 Variation du périmètre de consolidation

##### Cessions

Le 30 janvier 2008, le Groupe a finalisé la vente de ses activités italiennes à Engineering. Les entités italiennes ont réalisé en janvier un chiffre d'affaires de 19,6 millions d'euros et une perte nette de 1,3 million d'euros. Suite à la finalisation de la transaction, un gain de 1,4 million d'euros correspondant à une reprise de valeur a été constaté.

En conclusion d'un accord de principe pris le 11 décembre 2007, le Groupe a annoncé le 5 août 2008 la vente à NYSE Euronext de sa participation de 50% détenue dans Atos Euronext Market Solution (AEMS). Au 31 juillet (date de la déconsolidation), cette activité représentait un chiffre d'affaires de 124,7 millions d'euros et un résultat net de 3,2 millions d'euros. L'impact avant impôt de cette cession est un gain de 135,0 millions d'euros constaté dans le compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels ».

Le 12 décembre 2008, le Groupe a vendu sa filiale thaïlandaise au management local. Cette cession a pris effet le 30 novembre 2008. A cette date, le chiffre d'affaires s'élevait à 19,3 millions d'euros et le résultat net représentait une perte de 4,2 millions d'euros. L'impact avant impôt de cette cession est une perte de 12,5 millions d'euros constatée dans le compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels ».

Le 30 décembre 2008, le Groupe a vendu son activité aux Pays-Bas Technical Automation à Gilde Equity Management. Cette activité a généré en 2008 un chiffre d'affaires de 22,6 millions d'euros et une marge opérationnelle de 1,4 million d'euros. Un gain de 4,0 millions d'euros a été constaté dans le compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels ».

#### Note 2 Actifs et passifs destinés à être cédés

En décembre 2007, le Groupe avait annoncé un accord de vente de ses activités italiennes ainsi que la signature d'un accord de principe pour la cession de sa participation dans Atos Euronext Market Solutions (AEMS). En conséquence, au 31 décembre 2007, les actifs et passifs de ces entités avaient été reclassés en actifs et passifs destinés à la vente.

(en millions d'euros)	Note	Italie	AEMS	Total
<b>Actifs et passifs destinés à être cédés</b>				
Goodwill	12	-	128,2	128,2
Actifs incorporels	13	0,1	38,5	38,6
Actifs corporels	14	0,1	25,3	25,4
Actifs financiers		0,1	3,4	3,5
Impôts différés actifs	9	-	13,6	13,6
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>0,3</b>	<b>209,0</b>	<b>209,3</b>
Actifs courants		157,4	101,8	259,2
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>157,6</b>	<b>310,8</b>	<b>468,5</b>
Impôts différés passifs	9	0,1	7,7	7,8
Provisions pour retraites	19	28,2	2,6	30,8
Provisions pour risques et charges	20	10,9	7,2	18,1
Passifs courants		89,8	99,3	189,1
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>129,0</b>	<b>116,7</b>	<b>245,7</b>

### Note 3 Informations sectorielles

Les actifs sectoriels comprennent principalement le goodwill, les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les actifs d'exploitation, les instruments dérivés désignés comme couvertures de transactions commerciales futures ou de créances. Ils n'incluent pas les actifs d'impôts et la trésorerie.

Les passifs sectoriels comprennent les passifs courants et non courants, à l'exclusion des passifs d'impôt et des passifs financiers incluant les instruments dérivés liés.

#### Premier niveau d'information sectorielle - Information par secteur géographique

L'organisation opérationnelle du Groupe est divisée en sept secteurs géographiques :

##### Secteurs géographiques

##### Pays

France	France
Pays-Bas	Pays-Bas
Royaume-Uni	Royaume-Uni
Allemagne et Europe centrale	Allemagne, Suisse, Pologne, Autriche
Autres pays européens, Moyen-Orient et Afrique	Belgique, Luxembourg, Suède, Italie, Espagne, Portugal, Andorre, Grèce, Turquie, Dubaï, Bahreïn, Maroc, Afrique du Sud
Amériques	Etats-Unis, Canada, Mexique, Argentine, Brésil, Chili, Colombie
Asie-Pacifique	Chine, Taiwan, Japon, Malaisie, Singapour, Thaïlande, Indonésie, Inde

Les transferts et les transactions entre les différents secteurs sont effectués dans des conditions commerciales normales qui seraient également applicables à des tierces parties non liées.



Exercice clos le 31 décembre 2008 :

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Allemagne et Europe Centrale	Autres EMEA	Amériques	Asie Pacifique	Non affecté (1)	Elimination	Total Groupe
<b>COMPTE DE RESULTAT</b>										
Chiffre d'affaires par secteur	1 675,1	977,3	1 065,1	641,8	892,5	194,2	177,5			5 623,5
%	29,8%	17,4%	18,9%	11,4%	15,9%	3,5%	3,2%			100%
Chiffre d'affaires intra-secteurs	49,3	85,0	40,5	33,6	47,0	17,9	55,9	1,3	-330,5	
Total Chiffre d'affaires	1 724,4	1 062,3	1 105,6	675,4	939,5	212,1	233,4	1,3	-330,5	5 623,5
<b>Marge opérationnelle avant affectation des frais de structure</b>	<b>72,5</b>	<b>80,8</b>	<b>90,7</b>	<b>43,3</b>	<b>81,6</b>	<b>5,8</b>	<b>-1,5</b>	<b>-106,8</b>		<b>266,4</b>
%	4,3%	8,3%	8,5%	6,7%	9,1%	3,0%	-0,8%			4,7%
Affectation des frais de structure	-26,5	-15,2	-19,9	-9,8	-16,2	-3,8	-2,4	93,8		
%	-1,6%	-1,6%	-1,9%	-1,5%	-1,8%	-2,0%	-1,4%			
Marge opérationnelle après affectation des frais de structure	46,0	65,6	70,8	33,5	65,4	2,0	-3,9	-13,0		266,4
%	2,7%	6,7%	6,7%	5,2%	7,3%	1,0%	-2,2%			4,7%
<b>Résultat opérationnel avant affectation des frais de structure</b>	<b>-69,8</b>	<b>126,6</b>	<b>36,2</b>	<b>32,7</b>	<b>74,6</b>	<b>7,6</b>	<b>-10,8</b>	<b>-96,7</b>		<b>100,4</b>
%	-4,2%	13,0%	3,4%	5,1%	8,4%	3,9%	-6,1%			1,8%
Résultat avant impôts										77,6
Charge d'impôt										-48,1
Résultat net										29,4
<b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RESULTAT</b>										
Quote-part de résultat net des entreprises associées										
Pertes de valeur comptabilisées en résultat	-209,7				-16,7					-226,4
Amortissements	-54,1	-43,7	-37,8	-47,5	-24,0	-5,3	-24,9	-4,0		-241,3
Perte de valeur d'actifs courants	-1,6	-3,6	0,3	-6,5	-0,3	0,0	-0,6	0,6		-11,7
Dotation nette aux provisions	-4,9	36,9	18,6	8,9	2,4	0,4	-2,1	-0,1		60,1
Actifs sectoriels	931,2	673,3	616,9	367,9	770,5	111,4	196,8	39,8		3 707,8
Actifs d'impôt										233,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie										286,1
<b>Total Actif</b>										<b>4 227,7</b>
Passifs sectoriels	639,3	312,3	284,5	224,0	282,4	79,9	80,0	72,7		1 975,1
Passifs d'impôt										111,0
Passifs financiers et instruments dérivés										599,2
<b>Total Passif</b>										<b>2 685,3</b>
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>										
Effectifs à la clôture	15 420	6 313	8 288	4 265	8 824	2 901	4 673	291		50 975
Investissements	66,4	46,5	37,3	49,1	18,3	7,1	25,6	10,7		260,9

(1) Frais de structure non alloués par secteur géographique

Exercice clos le 31 décembre 2007 :

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Allemagne et Europe Centrale	Autres EMEA	Amériques	Asie Pacifique	Non affecté (1)	Elimination	Total Groupe
<b>COMPTE DE RESULTAT</b>										
Chiffre d'affaires par secteur	1 684,9	1 042,2	1 083,4	606,6	1 066,5	228,2	143,5			5 855,4
%	28,8%	17,8%	18,5%	10,4%	18,2%	3,9%	2,5%			100,0%
Chiffre d'affaires intra-secteurs	80,3	168,5	35,2	19,8	64,4	10,9	43,9	0,0	-423,0	0,0
Total Chiffre d'affaires	1 765,1	1 210,7	1 118,7	626,4	1 130,9	239,2	187,4	0,0	-423,0	5 855,4
<b>Marge opérationnelle avant affectation des frais de structure</b>	<b>80,9</b>	<b>76,6</b>	<b>127,2</b>	<b>44,6</b>	<b>64,1</b>	<b>6,9</b>	<b>8,2</b>	<b>-137,0</b>		<b>271,5</b>
%	4,8%	7,3%	11,7%	7,4%	6,0%	3,0%	5,7%			4,6%
Affectation des frais de structure	-34,5	-19,2	-23,7	-9,3	-12,7	-3,7	0,3	102,9		0,0
%	-2,0%	-1,8%	-2,2%	-1,5%	-1,2%	-1,6%	0,2%			
Marge opérationnelle après affectation des frais de structure	46,4	57,3	103,5	35,4	51,3	3,2	8,5	-34,1		271,5
%	2,8%	5,5%	9,6%	5,8%	4,8%	1,4%	5,9%			4,6%
<b>Résultat opérationnel avant affectation des frais de structure</b>	<b>33,5</b>	<b>31,9</b>	<b>126,3</b>	<b>61,4</b>	<b>24,3</b>	<b>7,9</b>	<b>8,6</b>	<b>-157,2</b>		<b>136,8</b>
%	2,0%	3,1%	11,7%	10,1%	2,3%	3,4%	6,0%			2,3%
Résultat avant impôts										122,7
Charge d'impôt										-59,9
Résultat net										63,0
<b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RESULTAT</b>										
Quote-part de résultat net des entreprises associées										
Pertes de valeur comptabilisées en résultat										
Amortissements	-52,0	-45,7	-23,7	-46,8	-28,0	-10,1	-14,5	-2,2		-223,0
Perte de valeur d'actifs courants	-0,7	-0,6	-0,5	0,7	-0,8	0,0	0,1	0,0		-2,0
Dotations nettes aux provisions	-0,4	18,6	9,5	-7,0	3,5	-0,2	1,6	-5,6		19,9
Actifs sectoriels (2)	1 240,6	951,9	672,1	373,1	970,1	124,5	189,3	34,9		4 556,4
Actifs d'impôt										260,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie										348,0
<b>Total Actif</b>										<b>5 165,1</b>
Passifs sectoriels (2)	653,4	612,9	302,7	213,8	430,6	95,5	106,4	85,6		2 500,9
Passifs d'impôt										112,5
Passifs financiers et instruments dérivés										687,4
<b>Total Passif</b>										<b>3 300,7</b>
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>										
Effectifs à la clôture	15 528	6 179	8 398	4 076	10 663	2 629	3 974	256		51 704
Investissements	69,6	73,8	47,8	60,4	27,0	14,3	27,3	2,5		322,7

(1) Frais de structure non alloués par secteur géographique

(2) Incluant les actifs et passifs destinés à être cédés.

Exercice clos le 31 décembre 2006 :

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Allemagne et Europe Centrale	Autres EMEA	Amériques	Asie Pacifique	Non affecté (1)	Elimination	Total Groupe
<b>COMPTE DE RESULTAT</b>										
Chiffre d'affaires par secteur	1 652,2	1 034,8	1 051,3	592,0	733,5	201,7	131,4			5 396,9
%	30,6%	19,2%	19,5%	11,0%	13,6%	3,7%	2,4%			100,0%
Chiffre d'affaires intra-secteurs	97,0	189,7	31,4	15,3	49,6	12,2	34,6	28,9	-458,7	0,0
Total Chiffre d'affaires	1 749,2	1 224,5	1 082,7	607,4	783,1	213,9	165,9	28,9	-458,7	5 396,9
<b>Marge opérationnelle avant affectation des frais de structure</b>	<b>105,5</b>	<b>24,1</b>	<b>139,4</b>	<b>46,4</b>	<b>14,5</b>	<b>11,6</b>	<b>12,0</b>	<b>-106,7</b>		<b>246,7</b>
%	6,3%	2,4%	13,3%	7,8%	2,0%	5,8%	9,1%			4,6%
Affectation des frais de structure	-16,2	-11,1	-12,0	-6,6	-5,9	-2,8	1,7	52,9		0,0
%	-1,0%	-1,1%	-1,1%	-1,1%	-0,8%	-1,4%	1,3%			
<b>Marge opérationnelle après affectation des frais de structure</b>	<b>89,3</b>	<b>13,0</b>	<b>127,4</b>	<b>39,8</b>	<b>8,6</b>	<b>8,8</b>	<b>13,7</b>	<b>-53,8</b>		<b>246,7</b>
%	5,4%	1,3%	12,1%	6,7%	1,2%	4,4%	10,4%			4,6%
<b>Résultat opérationnel avant affectation des frais de structure</b>	<b>98,0</b>	<b>-283,3</b>	<b>137,1</b>	<b>48,4</b>	<b>-82,6</b>	<b>13,7</b>	<b>14,7</b>	<b>-106,0</b>		<b>-160,0</b>
%	5,9%	-27,4%	13,0%	8,2%	-11,3%	6,8%	11,2%			-3,0%
Résultat avant impôts										-171,1
Charge d'impôt										-76,6
Résultat net										-247,7
<b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RESULTAT</b>										
Quote-part de résultat net des entreprises associées	0,1									0,1
Pertes de valeur comptabilisées en résultat		-300,0			-77,6					-377,6
Amortissements	-42,6	-45,2	-15,9	-47,4	-8,4	-5,1	-10,0	-1,7		-176,3
Perte de valeur d'actifs courants	1,5	-3,2	0,5	-0,7	-2,5	1,1				-3,2
Dotation nette aux provisions	-4,5	-9,8	16,0	-2,5	7,9		4,9	-6,7		5,3
Actifs sectoriels	1 456,6	1 006,5	602,6	347,3	678,4	104,5	190,1	32,6		4 418,7
Actifs d'impôt										304,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie										453,9
<b>Total Actif</b>										<b>5 177,3</b>
Passifs sectoriels	608,7	618,2	275,3	198,8	419,0	100,6	98,1	78,3		2 397,0
Passifs d'impôt										124,5
Passifs financiers et instruments dérivés										815,4
<b>Total Passif</b>										<b>3 336,9</b>
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>										
Effectifs à la clôture	14 887	6 322	8 248	3 882	10 437	2 774	3 110	181		49 841
Investissements	57,7	63,0	25,9	35,4	11,7	5,1	15,1	2,9		216,8

(1) Frais de structure non alloués par secteur géographique

## Deuxième niveau d'information sectorielle - Information par ligne de services

Exercice clos le 31 décembre 2008 :

(en millions d'euros)	Intégration			Non Affecté (3)	Total Groupe
	Conseil de Systèmes (2)	Infogérance (2)	Infogérance (2)		
Chiffre d'affaires	349,5	2 216,0	3 058,0		5 623,5
Marge opérationnelle avant affectation des frais de structure (1)	16,7	85,1	247,3	-82,7	266,4
Marge en %	4,8%	3,8%	8,1%		4,7%
Valeur nette comptable des actifs sectoriels	134,7	832,6	1 166,6	1 573,9	3 707,8
Actifs d'impôt					233,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie					286,1
Investissements	1,2	20,6	228,4	10,7	260,9
Effectifs moyens	2 672	24 357	23 246	246	50 521

(1) Frais de structure non alloués par ligne de service

(2) Y compris les frais de structure des lignes de services « Conseil » et « Intégration de Systèmes » et « Infogérance »

(3) Valeur nette comptable des actifs sectoriels non affectée incluant les goodwill

Exercice clos le 31 décembre 2007 :

(en millions d'euros)	Intégration			Non Affecté (3)	Total Groupe
	Conseil de Systèmes (2)	Infogérance (2)	Infogérance (2)		
Chiffre d'affaires	360,1	2 338,4	3 156,9		5 855,4
Marge opérationnelle avant affectation des frais de structure (1)	17,5	95,7	274,3	-116,0	271,5
Marge en %	4,9%	4,1%	8,7%		4,6%
Valeur nette comptable des actifs sectoriels (4)	140,8	898,0	1 298,5	2 219,2	4 556,4
Actifs d'impôt					260,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie					348,0
Investissements	2,7	34,6	282,9	2,5	322,7
Effectifs moyens	2 628	24 776	22 889	226	50 520

(1) Frais de structure non alloués par ligne de service

(2) Y compris les frais de structure des lignes de services « Conseil » et « Intégration de Systèmes » et « Infogérance »

(3) Valeur nette comptable des actifs sectoriels non affectée incluant les goodwill

(4) Incluant les actifs et passifs destinés à être cédés

Exercice clos le 31 décembre 2006 :

(en millions d'euros)	Intégration			Non Affecté (3)	Total Groupe
	Conseil de Systèmes (2)	Infogérance (2)	Infogérance (2)		
Chiffre d'affaires	405,7	2 242,6	2 748,6		5 396,9
Marge opérationnelle avant affectation des frais de structure (1)	36,5	69,0	234,4	-93,2	246,7
Marge en %	9,0%	3,1%	8,5%		4,6%
Valeur nette comptable des actifs sectoriels	122,9	905,5	1 309,9	2 080,4	4 418,7
Actifs d'impôt					304,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie					453,9
Investissements	2,7	27,1	184,1	2,8	216,8
Effectifs moyens	2 734	24 325	21 834	190	49 083

(1) Frais de structure non alloués par ligne de service

(2) Y compris les frais de structure des lignes de services « Conseil » et « Intégration de Systèmes » et « Infogérance »

(3) Valeur nette comptable des actifs sectoriels non affectée incluant les goodwill

## Chiffre d'affaires réparti selon la situation géographique des clients

(en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Pays-Bas	Autres EMEA	Amériques	Asie-Pacifique	Total Groupe
<b>Exercice de 12 mois clos le 31 décembre 2008</b>	<b>1 569,7</b>	<b>1 000,0</b>	<b>1 076,1</b>	<b>1 569,0</b>	<b>229,8</b>	<b>178,9</b>	<b>5 623,5</b>
Exercice de 12 mois clos le 31 décembre 2007	1 495,3	1 131,3	1 106,8	1 773,3	201,5	147,2	5 855,4
Exercice de 12 mois clos le 31 décembre 2006	1 461,4	1 100,1	1 069,8	1 353,7	272,9	139,0	5 396,9

## Note 4 Charges de personnel

(en millions d'euros)	Exercice 2008	% du chiffre d'affaires	Exercice 2007	% du chiffre d'affaires	Exercice 2006	% du chiffre d'affaires
Salaires (*)	-2 359,2	42,0%	-2 421,6	41,4%	-2 288,5	42,4%
Charges sociales	-667,6	11,9%	-696,5	11,9%	-647,8	12,0%
Taxes, formation, intéressement et participation	-66,0	1,2%	-60,8	1,0%	-62,3	1,2%
Options de souscription d'actions et assimilées	-13,7	0,2%	-17,5	0,3%	-23,2	0,4%
Dotations nettes aux provisions pour charges de personnel	0,4	0,0%	13,7	-0,2%	-11,3	0,2%
Différence entre les contributions payées et la charge nette liée aux engagements de retraite (**)	42,5	-0,8%	15,9	-0,3%	37,2	-0,7%
<b>Total</b>	<b>-3 063,6</b>	<b>54,4%</b>	<b>-3 166,9</b>	<b>54,1%</b>	<b>-2 995,9</b>	<b>55,5%</b>

(\*) dont 4,6 millions d'euros de charge de restructuration en 2008 et 22,7 millions d'euros en 2007.

(\*\*) différence entre le total des contributions payées aux fonds de pension et la charge nette aux engagements de retraite, selon IAS 19.

## Rémunération à base d'actions

La charge de 13,7 millions d'euros enregistrée dans la marge opérationnelle au titre des paiements fondés sur des actions (17,5 millions d'euros en 2007) est composée de 10,5 millions d'euros liés au plan « Management Investment Plan » (MIP) et au plan « Long-Term Incentive » (LTI) mis en œuvre en 2008 et en 2007, ainsi que de 3,2 millions d'euros liés à des plans de stock-options accordés en 2008 ainsi que sur les années précédentes.

### Le plan « Long-Term Incentive » de 2008

Le 18 mars 2008, le Groupe a mis en place un plan d'incitation à long terme appelé le plan "Long-Term Incentive" (LTI), similaire à celui déjà mis en place en 2007. Dans le cadre de ce nouveau plan, 228 442 actions gratuites ont été accordées à 408 cadres. Le cours des actions à la date d'attribution était de 32,87 euros. Le but de ce plan est de motiver les salariés et de renforcer la capacité du Groupe à atteindre des objectifs financiers ambitieux, en ligne avec la création de valeur pour les actionnaires.

Selon la réglementation fiscale, la période d'acquisition est de :

- 2 années suivi par une période d'incessibilité des actions de 2 années, ou ;
- 4 années sans période d'incessibilité ultérieure.

L'attribution des actions est sujette aux conditions suivantes :

- la réalisation d'objectifs financiers Groupe sur les années fiscales 2008 et 2009 ;
- l'atteinte d'objectifs individuels ;
- la présence du bénéficiaire au sein de Groupe tout au long de la période d'acquisition des droits.

Le nombre d'actions attribuées pourra varier sur une échelle de 0 à 3 selon le niveau de performance.

Ainsi, le Groupe a enregistré une charge de 2,2 millions d'euros au titre de ce plan en charges de personnel à partir de mars 2008. Le coût prévu pour 2009 est de 2,1 millions d'euros suite aux départs de certains bénéficiaires en 2008.

### Le "Management Incentive Plan" de 2008

Le Groupe a mis en place le 15 mai 2008 un plan d'attribution d'actions gratuites appelé « Management Investment Plan » (MIP), similaire à celui déjà mis en place en 2007, par lequel des actions gratuites ont été attribuées sous condition d'achat d'un nombre équivalent d'actions. 248 306 actions ont ainsi été attribuées. Le cours à la date d'attribution était de 38,69 euros. L'objectif de ce plan est de promouvoir l'actionnariat salarié ainsi que la fidélisation des collaborateurs.

Selon la réglementation fiscale, la période d'acquisition est de :

- 2 années suivi par une période d'incessibilité des actions de 2 années, ou ;
- 4 années sans période d'incessibilité ultérieure.

L'attribution des actions est sujette à une condition de présence au sein du Groupe et à la détention des actions Atos Origin tout au long de la période d'acquisition des droits. L'investissement initial du salarié est bloqué pendant deux années.

Ainsi, le Groupe a enregistré une charge de 2,3 millions d'euros au titre de ce plan en charges de personnel en 2008. Le coût prévu de ce plan pour 2009 est de 3,6 millions d'euros.

### Méthodologie utilisée

En accord avec le communiqué publié par le CNC (Conseil National de la Comptabilité), le calcul de la charge relative aux plans MIP 2008 et LTI 2008 prend en compte le cas échéant le coût pour le salarié de l'incessibilité des actions pendant deux années, calculé en fonction des paramètres suivants :

- taux d'intérêt sans risque : 5,1%
- spread de crédit : 1,0%
- coût du prêt-emprunt : 1,5%
- taux de rotation du personnel : 4%

### Plan "Long-Term Incentive" et le plan "Management Incentive" 2007

Le plan "Long-Term Incentive" de 2007 basé sur des objectifs financiers (capacité brute d'exploitation définie comme EBO (Excédent Brut Opérationnel) moins Investissements en immobilisations corporelles et incorporelles) concernant les exercices fiscaux 2007 et 2008 a été lancé avec succès. Les charges de 2008 relatives au plan LTI et MIP 2007 ont pris en compte un nombre d'actions gratuites annulées après le départ du Groupe de certains bénéficiaires.

Total des charges concernant le plan d'actions gratuites :

(en millions d'euros)	Exercice de 12 mois clos le 31 décembre 2008	Exercice de 12 mois clos le 31 décembre 2007
LTI 2008	2,2	-
MIP 2008	2,3	-
LTI 2007	2,2	1,8
MIP 2007	3,8	2,0
<b>Total</b>	<b>10,5</b>	<b>3,8</b>

### Plan de Stock-options (options de souscription d'actions)

Le Groupe a reconnu un montant total de 3,2 millions d'euros de charges sur les stock-options (8,6 millions d'euros en 2007). Les charges de 2008 comprennent 2,7 millions d'euros liés aux plans attribués au cours des années précédentes et 0,5 million d'euros liés à des plans de 2008, comme indiqué ci-dessous:

Date d'attribution	Nombre d'actions initialement attribué	Charges 2008
10 mars 2008	190 000	0,3
22 juillet 2008	7 500	0,1
23 décembre 2008	1 378 000	0,1

### Plan de Stock-options - attribution du 10 mars 2008

Le Conseil de Surveillance a décidé d'octroyer des stock-options aux membres du Directoire, pour un total de 190 000 stock-options au lieu d'une participation au plan MIP en 2008. Après le départ de certains membres du Directoire au cours de la période, 140 000 stock-options ont été annulées. En conséquence, les charges de 2008 (0,3 million d'euros) représentent le coût des 50 000 stock-options restantes. Ce plan représente une charge totale de 0,5 million d'euros sur deux années.

Ces options sont exerçables à un prix égal à la moyenne des 20 derniers cours de clôture précédant la date de l'attribution. La période d'acquisition est progressive: les options sont acquises sur des quotités successives en deux années. Une période de blocage a été fixée conformément aux lois et règlements applicables dans le pays de résidence de l'employé ou de l'employeur. Cette règle a pour objectif de ne pas créer chez Atos Origin ou l'employeur un effet de charges sociales et fiscales en cas d'exercice de ces options. Les options sont annulées si l'employé quitte le Groupe avant que les options ne soient acquises, sauf circonstances exceptionnelles.

### Plan de Stock-options - attribution du 22 juillet 2008

Le Groupe a attribué à certains employés un total de 7 500 stock-options, dont le coût a été pleinement reconnu en 2008 pour 0,1 million d'euros.

### Plan de Stock-options - attribution du 23 décembre 2008

Le Groupe a accordé un total de 1 378 000 stock-options le 23 décembre 2008 à M. Thierry Breton, président du directoire à cette date, aux 1ers managers du Groupe et aux responsables de projet du programme TOP. Cette attribution représente une charge totale de 4,8 millions d'euros, dont 0,1 million d'euros reconnu en 2008.

La période d'acquisition est progressive : les options sont acquises sur des quotités successives de 3 années.

Chacune de ces quotités a un prix d'exercice différent :

- 18,4 euros la première quotité (acquises en avril 2010)
- 22,0 euros pour la deuxième quotité (acquises en avril 2011)
- 26,4 euros pour la troisième quotité (acquises en avril 2012)

L'acquisition des stock-options liées aux seconde et troisième quotités est soumise à la réalisation de critères de performance interne au Groupe.

Les stock-options sont annulées si l'employé quitte le Groupe avant que les options ne soient acquises, sauf circonstances exceptionnelles.

La charge relative aux stock options a été déterminée sur la base des hypothèses suivantes :

	23 décembre 2008	10 mars 2008		29 mars 2006		10 janvier 2005	
		France	Etranger	France	Etranger	France	Etranger
Cours de l'action à la date d'attribution	17,60	33,32	33,32	60,95	60,95	51,8	51,8
Prix d'exercice	18,4/22,0/26,4	34,7255	34,7255	59,99	59,99	49,7	49,7
Volatilité attendue	29,7%	31,0%	33,0%	25,0%	25,0%	34,1%	34,1%
Durée de vie	60 mois	60 mois	48 mois	60 mois	48 mois	60 mois	48 mois
Taux sans risques	2,78%	3,79%	3,74%	3,56%	3,42%	2,96%	2,78%
Dividende prévu	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Juste valeur des options attribuées	4,5/3,5/2,5	9,66	9,06	18,3	16,0	19,0	16,8

La volatilité attendue a été déterminée sur la base des cours de 2008 en lissant la volatilité historique du cours de l'action du Groupe sur une période comparable à la durée de vie prévue des stock-options. Face à

la forte volatilité des marchés financiers observée sur l'année, un lissage a été utilisé comme le prescrit la norme IFRS 2. Cette méthode a permis l'élimination des variations journalières de plus de 5% dans le calcul de la volatilité historique annualisée. La durée de vie attendue des options utilisées dans le modèle d'évaluation a été ajustée sur la base des meilleures estimations du management sur les effets prévisibles de leur caractère non transférable, des restrictions d'exercice applicables et du comportement probable des détenteurs.

Détails des stock-options en circulation à la fin de l'année :

	Exercice de 12 mois clos le 31 décembre 2008		Exercice de 12 mois clos le 31 décembre 2007		Exercice de 12 mois clos le 31 décembre 2006	
	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice
<b>En circulation au début d'année</b>	<b>5 982 272</b>	<b>62,2</b>	<b>6 445 741</b>	<b>61,3</b>	<b>6 145 432</b>	<b>61,1</b>
Attribuées durant l'année	1 575 500	23,8	25 000	40,4	1 217 140	59,1
Annulées durant l'année	-182 033	40,3	-108 319	58,5	-126 688	55,6
Exercées durant l'année	-7 299	25,9	-135 750	26,1	-286 743	33,7
Expirées durant l'année	-214 900	94,2	-244 400	57,3	-503 400	70,3
<b>En circulation en fin d'année</b>	<b>7 153 540</b>	<b>53,4</b>	<b>5 982 272</b>	<b>62,2</b>	<b>6 445 741</b>	<b>61,3</b>
<b>Exercable à la fin de l'année (*)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>442 969</b>	<b>25,9</b>	<b>699 899</b>	<b>28,8</b>

(\*) Cours de l'action à la fin de l'année : 17,78 euros au 31 décembre 2008, 35,35 euros au 31 décembre 2007, 44,93 euros au 31 décembre 2006.

Les options en circulation à la clôture ont une durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée de 5,8 ans (contre 5,6 en 2007).

#### Note 5 Charges opérationnelles

(en millions d'euros)	Exercice 2008	% du chiffre d'affaires	Exercice 2007	% du chiffre d'affaires	Exercice 2006	% du chiffre d'affaires
Achat pour revente et royalties	-168,0	3,0%	-241,7	4,1%	-306,3	5,7%
Sous-traitance	-759,8	13,5%	-747,6	12,8%	-561,5	10,4%
Coûts et maintenance des locaux et matériel	-226,1	4,0%	-246,7	4,2%	-223,0	4,1%
Moyens de production	-413,8	7,3%	-458,2	7,8%	-397,3	7,4%
Télécommunications	-104,3	1,9%	-119,8	2,0%	-114,4	2,1%
Transports et déplacements	-148,4	2,6%	-141,0	2,4%	-130,2	2,4%
Impôts et taxes, autres que l'impôt sur les sociétés	-22,9	0,4%	-8,1	0,1%	-30,6	0,6%
Autres charges	-210,6	3,7%	-208,4	3,6%	-188,6	3,5%
<b>Sous-total charges</b>	<b>-2 053,9</b>	<b>36,5%</b>	<b>-2 171,5</b>	<b>37,1%</b>	<b>-1 951,9</b>	<b>36,1%</b>
Amortissement des immobilisations	-241,3	4,2%	-223,0	3,8%	-176,3	3,3%
Valeur nette comptable des actifs cédés/mis au rebut	-3,8	0,1%	-10,9	0,2%	-2,2	-
Dotations nettes aux provisions	5,5	-0,1%	-11,6	0,2%	-23,9	0,4%
<b>Sous-total amortissements et provisions</b>	<b>-239,6</b>	<b>4,3%</b>	<b>-245,5</b>	<b>4,2%</b>	<b>-202,4</b>	<b>3,9%</b>
<b>Total</b>	<b>-2 293,5</b>	<b>40,8%</b>	<b>-2 417,0</b>	<b>41,3%</b>	<b>-2 154,3</b>	<b>40,0%</b>



## Note 6 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
Charges de restructuration et de rationalisation	-102,9	-97,7	-31,2
Retraites	17,4	-	-
Reprise de provisions de bilan d'ouverture sans objet	9,8	10,1	13,7
Plus et moins values de cessions d'actifs	142,5	21,0	1,5
Perte de valeur sur actifs à long terme et autres	-232,8	-68,1	-390,7
<b>Total</b>	<b>-166,0</b>	<b>-134,7</b>	<b>-406,7</b>

### Restructuration et rationalisation

Les coûts de réorganisation et de rationalisation se sont élevés à 102,9 millions d'euros en 2008, principalement dus aux programmes de restructuration en France (38,1 millions d'euros), aux Pays-Bas (19,7 millions d'euros), au Royaume-Uni (15,9 millions d'euros) et en Europe centrale (10,8 millions d'euros).

### Retraites

*L'accord « New Deal » portant sur les régimes de retraites au Royaume-Uni*

Le 31 mars 2008, le Groupe a finalisé l'accord conclu avec les fonds de pension des entités situées au Royaume-Uni, annoncé en décembre 2007 et dont les termes sont les suivants :

- les régimes à prestations définies sont arrêtés à partir du 1er avril 2008, ce qui entraîne un gain de 2,7 millions d'euros ;
- l'indexation des droits à retraite accumulés avant 1997 est supprimée pour le futur, à l'exception d'une indexation exceptionnelle des pensions de 5% en 2008, conduisant à une réduction des passifs correspondants de 51,8 millions d'euros.

*Perte de valeur des charges payées d'avance du fonds de pension néerlandais*

En ce qui concerne le fonds de pension néerlandais, le Groupe a considéré que les charges payées d'avance qui auraient pu être reconnues à l'actif, avant la prise en compte des règles de plafonnement d'actif découlant de l'interprétation IFRIC 14, n'étaient pas justifiées, à moyen terme, par des réductions de cotisations ou des remboursements pouvant bénéficier à l'employeur. Ceci s'explique par l'exposition particulière des actifs du fonds de pension néerlandais aux conditions actuelles des marchés financiers. En conséquence, l'actif net de 47,5 millions d'euros au 31 décembre 2008 a été plafonné à 8,6 millions d'euros, et la dépréciation de 38,9 millions d'euros a été comptabilisée en autre charge opérationnelle en raison de son importance.

### Plus ou moins values sur cessions d'actifs

Le 5 août 2008, le Groupe a conclu la vente de sa participation de 50% détenue dans Atos Euronext Market Solution (AEMS) à NYSE Euronext matérialisant les engagements conclus le 11 décembre 2007 lors de la signature d'un « Memorandum of Understanding ». Cette opération s'est traduite par une plus-value de 135,0 millions d'euros.

En janvier 2008, Atos Origin a conclu la vente des activités en Italie à Engineering et a enregistré un ajustement positif de 1,4 million d'euros sur la moins-value de cession constatée en 2007.

Le 12 décembre 2008, le Groupe a vendu ses activités en Thaïlande au management local. En conséquence, une moins-value de 12,5 millions d'euros a été enregistrée.

Le 30 décembre 2008, le Groupe a vendu son activité Technical Automation aux Pays Bas à Gilde Equity Management avec une plus-value de 4,0 millions d'euros.

En décembre 2008, le Groupe a vendu son siège à Madrid à un investisseur immobilier. Cette opération a permis d'enregistrer une plus-value de 14,3 millions d'euros.

### Pertes de valeur sur actifs à long terme et autres

Le Groupe a enregistré une charge pour perte de valeur de 226,4 millions d'euros principalement allouée aux activités françaises (exclusion faite des activités Atos Worldline) pour 209,7 millions d'euros et espagnoles pour 15,4 millions d'euros.

Les explications de cette charge sont décrites dans la note 12.

## **Note 7 Résultat financier**

### **Coût de l'endettement financier net :**

(en millions d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
<b>Charges d'intérêt sur opérations de financement</b>	<b>-31,2</b>	<b>-28,9</b>	<b>-21,0</b>
Intérêts financiers liés aux locations-financement	-1,0	-1,6	-3,2
Résultat des cessions d'équivalents de trésorerie	2,5	2,4	4,4
Résultat des couvertures de taux sur dettes financières	1,0	-0,5	-2,9
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-28,7</b>	<b>-28,6</b>	<b>-22,7</b>

L'endettement net moyen de l'exercice 2008 est de 518,5 millions d'euros. Le coût d'endettement net moyen s'élève à 5,73% avant couverture de taux sur dettes financières et à 5,53% après couverture de taux sur dettes financières.

### **Autres produits et charges financiers**

(en millions d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
Produits / (Charges) de change et couvertures liées	-4,1	-3,5	-4,1
Gain/ (perte) lié à la réévaluation des contrats de change à leur valeur de marché	-1,8	0,1	-0,6
Autres produits financiers	13,2	17,9	16,8
Charges financières d'actualisation	-1,4	0,1	-0,7
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>5,9</b>	<b>14,6</b>	<b>11,5</b>

Les 13,2 millions d'euros en autres produits financiers sont principalement liés aux retraites pour 20,1 millions d'euros et correspondent à la différence positive entre le coût de l'actualisation des retraites et le rendement attendu des actifs de préfinancement.

## **Note 8 Charge d'impôt**

### **Impôts courants et différés**

(en millions d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
Impôts courants	-36,7	-57,4	-30,9
Impôts différés	-11,4	-2,5	-45,7
<b>Total</b>	<b>-48,1</b>	<b>-59,9</b>	<b>-76,6</b>

### **Taux effectif d'impôt**

La différence entre le taux courant d'imposition en France et le taux effectif se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
Résultat net avant impôts	77,6	122,8	-171,1
Taux courant d'imposition en France	34,4%	34,4%	34,4%
Impôt théorique au taux courant français	-26,7	-42,2	58,9
Effet des différences permanentes	-3,3	-9,8	-2,9
Différences de taux d'imposition à l'étranger	26,2	29,5	3,7
Effet des actifs d'impôt non reconnus	-4,2	-14,9	-46,1
Plus-value et perte de valeur	-39,1	-	-78,7
Autres	-1,0	-22,5	-11,5
<b>Charge d'impôt du Groupe</b>	<b>-48,1</b>	<b>-59,9</b>	<b>-76,6</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>62,0%</b>	<b>48,8%</b>	<b>-44,8%</b>

Le taux effectif d'impôt est de 62,0 %. Les différences permanentes de 3,3 millions d'euros comprennent les éléments non déductibles fiscalement tels que les stock options, les frais généraux, et les plus-values partiellement exonérées. L'effet des actifs d'impôt non reconnus s'élèvent à -4,2 millions d'euros principalement dus à de nouvelles pertes fiscales reportables non reconnues au Royaume-Uni, à Hong Kong et au Brésil. Par ailleurs, en application de la politique de reconnaissance des impôts différés, 1,1 million d'euros a été comptabilisé.

Les plus-values et pertes de valeur s'élèvent à - 39,1 millions d'euros et sont composées :

- de la plus-value sur AEMS Bourse et de la moins-value sur la Thaïlande pour un montant total de 39,7 millions d'euros, et ;
- des pertes de valeur pour -78,8 millions d'euros comptabilisées en France, en Espagne, et de la cession de l'activité Technical Automation aux Pays-Bas.

En neutralisant l'impact des cessions d'AEMS Bourse, de la Thaïlande, des activités italiennes, des pertes de valeur mentionnées ci-dessus et en application de la politique de reconnaissance des impôts différés, le profit comptable avant impôt retraité est de 187,4 millions d'euros, la charge d'impôt retraitée est de 44,2 millions d'euros, d'où un taux effectif d'impôt retraité de 23,6%.

## Note 9 Impôts différés

### Décomposition des actifs et passifs d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	Déficits fiscaux reportables	Immobilisations	Retraites	Autres	Total
<b>Au 31 décembre 2006</b>	<b>37,8</b>	<b>41,4</b>	<b>96,1</b>	<b>27,8</b>	<b>203,1</b>
Résultat de l'exercice	5,3	10,5	-8,4	-9,7	-2,3
Goodwill	-	-	-	-	-
Variation du périmètre	-	-	0,1	-1,7	-1,6
Capitaux propres	-	-0,2	-0,4	0,1	-0,5
Reclassements	-	-	-	-0,1	-0,1
Différences de change	-0,6	-3,6	-5,3	-4,8	-14,3
<b>Sous-total</b>	<b>42,5</b>	<b>48,1</b>	<b>82,1</b>	<b>11,6</b>	<b>184,3</b>
Actifs destinés à être cédés	-0,3	-6,4	-0,8	1,7	-5,8
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>42,2</b>	<b>41,7</b>	<b>81,3</b>	<b>13,3</b>	<b>178,5</b>
Résultat de l'exercice	12,6	7,5	-25,4	-6,1	-11,4
Goodwill	0,9	-	-	2,1	3,0
Variation du périmètre	-	1,0	1,1	-3,7	-1,6
Capitaux propres	-	-	-	4,3	4,3
Reclassements	4,1	-2,0	-2,6	0,7	0,2
Différences de change	-0,5	-10,4	-9,7	-13,8	-34,4
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>59,3</b>	<b>37,8</b>	<b>44,7</b>	<b>-3,2</b>	<b>138,6</b>

L'augmentation des impôts différés sur les déficits reportables est principalement due à l'impôt sur les déficits reportables constatés en France et aux Etats-Unis. La diminution des impôts différés des postes « Retraites » et « Autres » est due pour la majeure partie à l'accord « New Deal » au Royaume-Uni et à la dépréciation de la livre sterling.

(en millions d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
Actifs d'impôts différés	208,4	260,6	258,0
Reclassés en actifs destinés à être cédés	-	-13,6	-
<b>Total actifs d'impôts différés excluant les actifs destinés à être cédés</b>	<b>208,4</b>	<b>247,0</b>	<b>258,0</b>
Passifs d'impôts différés	69,8	76,3	54,9
Reclassés en passifs directement liés à des actifs destinés à être cédés	-	-7,8	-
<b>Total passifs d'impôts différés excluant les passifs directement liés à des actifs destinés à être cédés</b>	<b>69,8</b>	<b>68,5</b>	<b>54,9</b>

### Echéancier des déficits fiscaux reportables

(en millions d'euros)	Exercice 2008			Exercice 2007			Exercice 2006		
	Recon-nus	Non reconnus	Total	Recon-nus	Non reconnus	Total	Recon-nus	Non reconnus	Total
2007	-	-	-	-	-	-	1,8	-	1,8
2008	-	-	-	-	2,2	2,2	0,1	3,7	3,8
2009	-	0,5	0,5	-	4,6	4,6	-	8,3	8,3
2010	-	0,2	0,2	-	5,1	5,1	-	13,8	13,8
2011	-	10,0	10,0	-	99,9	99,9	0,2	95,7	95,9
2012	1,0	-	1,0	3,9	43,7	47,6	-	-	-
2013	0,3	9,1	9,4	-	-	-	-	-	-
Déficits fiscaux reportables à plus de 5 ans	11,4	10,4	21,8	13,7	119,8	133,5	17,2	127,1	144,3
<b>Déficits fiscaux reportables ayant une échéance</b>	<b>12,7</b>	<b>30,2</b>	<b>42,9</b>	<b>17,6</b>	<b>275,3</b>	<b>292,9</b>	<b>19,3</b>	<b>248,6</b>	<b>267,9</b>
<b>Déficits fiscaux reportables indéfiniment</b>	<b>165,2</b>	<b>471,7</b>	<b>636,9</b>	<b>112,5</b>	<b>317,1</b>	<b>429,6</b>	<b>114,6</b>	<b>223,9</b>	<b>338,5</b>
<b>Total des déficits fiscaux reportables</b>	<b>177,9</b>	<b>501,9</b>	<b>679,8</b>	<b>130,1</b>	<b>592,4</b>	<b>722,5</b>	<b>133,9</b>	<b>472,4</b>	<b>606,3</b>

Comparé à 2007, le total des déficits fiscaux reportables a diminué de 42,7 millions d'euros. Cette baisse s'explique principalement par la disparition des déficits fiscaux italiens suite à la cession (131,0 millions d'euros) et par l'utilisation des déficits aux Etats-Unis. Parallèlement, des déficits fiscaux ont été comptabilisés en France et à Hong Kong respectivement pour 53,7 millions d'euros et 25,0 millions d'euros.

Les pays disposant des déficits fiscaux reportables les plus importants sont le Royaume-Uni (153,5 millions d'euros), les Pays-Bas (40,8 millions d'euros), l'Espagne (13,5 millions d'euros), les Etats-Unis (109,6 millions d'euros), la France (137,1 millions d'euros), l'Asie Pacifique (80,8 millions d'euros), le Brésil (52,1 millions d'euros) et l'Allemagne (31,8 millions d'euros).

### Actifs d'impôt différés non reconnus par le Groupe

(en millions d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
Déficits fiscaux reportables	142,3	184,8	149,9
Différences temporaires	20,7	49,7	76,1
<b>Total</b>	<b>163,0</b>	<b>234,5</b>	<b>226,0</b>

## Note 10 Intérêts minoritaires

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	Résultat 2008	Autres	31 décembre 2008
AEMS	163,0	2,1	-165,1	-
Atos Worldline Processing GmbH	5,7	3,2	-2,3	6,6
Autres	4,2	1,5	-1,3	4,4
<b>Total</b>	<b>172,9</b>	<b>6,8</b>	<b>-168,7</b>	<b>11,0</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2006	Résultat 2007	Autres	31 décembre 2007
AEMS	156,0	12,1	-5,1	163,0
Atos Worldline Processing GmbH	3,8	1,8	-	5,7
Autres	5,7	0,9	-2,4	4,2
<b>Total</b>	<b>165,5</b>	<b>14,8</b>	<b>-7,5</b>	<b>172,9</b>

La variation sur le poste « Autres » correspond à la cession de sa participation de 50 % dans Atos Euronext Market Solutions (AEMS) (165,1 millions d'euros) par le Groupe à NYSE Euronext le 5 août 2008.

## Note 11 Résultat net par action

Les instruments dilutifs sont constitués des options de souscription d'actions qui n'entraînent aucun retraitement du résultat net servant au calcul du résultat par action dilué.

Le nombre total moyen d'options de souscription d'actions non exercées en 2008 s'élève à 6 260 361 options, sur lequel 74 279 ont un effet dilutif sur le résultat net par action.

La réconciliation entre le résultat par action et le résultat dilué par action est la suivante :

(en millions d'euros et en unités)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
<b>Résultat net – Part du Groupe [a]</b>	<b>22,6</b>	<b>48,2</b>	<b>-264,4</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation [b]	69 712 178	68 946 489	67 614 323
Impact des instruments dilutifs [c]	74 279	194 921	-
Nombre moyen pondéré dilué d'actions [d]=[c]+[b]	69 786 457	69 141 410	67 614 323
<b>Résultat net par action en euros [a]/[b]</b>	<b>0,32</b>	<b>0,70</b>	<b>-3,91</b>
Résultat net par action dilué en euros [a]/[d]	0,32	0,70	-3,91

## Note 12 Goodwill

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	Acquisitions/ dépréciations	Reclas. des actifs destinés à être cédés	Autres	Variations de change	31 décembre 2008
Valeur brute	2 196,1	2,0	-	-8,0	-194,4	1 995,7
Perte de valeur	-328,3	-226,4	-	-	70,1	-484,6
<b>Valeur nette</b>	<b>1 867,8</b>	<b>-224,4</b>	<b>-</b>	<b>-8,0</b>	<b>-124,3</b>	<b>1 511,1</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2006	Acquisitions/ dépréciations	Reclas. des actifs destinés à être cédés	Autres	Variations de change	31 décembre 2007
Valeur brute	2 466,3	3,0	-198,6	-2,2	-72,4	2 196,1
Perte de valeur	-420,7	-	70,4	-	22,0	-328,3
<b>Valeur nette</b>	<b>2 045,6</b>	<b>3,0</b>	<b>-128,2</b>	<b>-2,2</b>	<b>-50,4</b>	<b>1 867,8</b>

Le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) identifiées selon les secteurs géographiques. La synthèse des valeurs nettes comptables des goodwill alloués aux secteurs géographiques correspondant aux UGT ou groupes d'UGT est présentée dans le tableau ci-dessous. La diminution de la valeur nette totale du goodwill de 1 867,8 millions d'euros à 1 511,1 millions d'euros est principalement liée à la comptabilisation d'une perte de valeur pour 226,4 millions d'euros et à la variation des taux de change pour 124,3 millions d'euros.

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
France	471,8	534,8	648,5
Royaume-Uni	398,9	522,2	566,2
Pays-Bas	292,2	298,5	298,5
Allemagne et Europe centrale	117,7	117,6	117,6
Autres pays européens, Moyen-Orient et Afrique (*)	125,2	284,5	296,9
Amériques	16,8	24,6	24,1
Asie-Pacifique	88,5	85,6	93,8
<b>Total</b>	<b>1 511,1</b>	<b>1 867,8</b>	<b>2 045,6</b>

(\*) Le groupe d'UGT « Autres pays européens, Moyen-Orient et Afrique » inclut l'UGT Espagne.

Le montant recouvrable d'une UGT est déterminé sur la base de calculs de la valeur d'utilité. Ces calculs utilisent des projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction et couvrant une période de trois ans. Ils sont également basés sur les hypothèses suivantes :

- les flux de trésorerie au-delà de la période de trois ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 2,5% (3,0% en 2007) et sont cohérents avec les prévisions des analystes financiers du secteur.
- les taux d'actualisation sont déterminés à partir du coût moyen pondéré du capital du Groupe qui est ajusté pour prendre en compte les taux d'impôts spécifiques et les conditions particulières à chacune des zones géographiques. En réponse à la forte volatilité des primes de risque observable sur les marchés financiers fin 2008, et en accord avec la recommandation de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) du 29 octobre 2008, le Groupe a décidé que le coût moyen pondéré du capital sera basé sur une prime de risque de marché de 5,3%, afin de refléter les hypothèses à long-terme utilisées dans le test de dépréciation du goodwill.

Par conséquent, les taux d'actualisation utilisés sont présentés ci-après avec indication des taux d'actualisation avant impôts correspondants :

	Taux d'actualisation 2008	Taux d'actualisation avant impôts correspondant	Taux d'actualisation 2007
France	9,6%	13,1%	9,6%
Royaume-Uni	9,7%	12,4%	9,4%
Pays-Bas	9,7%	12,1%	9,8%
Allemagne et Europe centrale	9,7%	12,7%	9,7%
Autres pays européens, Moyen-Orient et Afrique (*)	Entre 9,6% et 9,7%	Entre 12,1% et 17,8%	Entre 9,6% et 9,8%
Amériques	Entre 9,6% et 12,7%	Entre 13,2% et 18,5%	9,6%
Asie-Pacifique	11,1%	11,6%	10%

(\*) Le groupe d'UGT « Autres pays européens, Moyen-Orient et Afrique » inclut l'UGT Espagne.

Sur l'exercice 2008, le Groupe a enregistré une perte de valeur de 226,4 millions d'euros principalement allouée aux activités françaises (exclusion faite des activités d'Atos Worldline) pour 209,7 millions d'euros et espagnoles pour 15,4 millions d'euros.

En France, la perte de valeur de 209,7 millions d'euros se justifie par un plan d'activité revu à la baisse suite aux résultats constatés en 2008, principalement en Intégration de Systèmes, et par un taux de rentabilité en deçà de la moyenne du Groupe. Les activités du Groupe en Espagne souffrent quant à elles

d'un environnement économique sévèrement dégradé conduisant à la constatation d'une perte de valeur de 15,4 millions d'euros.

Les valeurs d'utilité de ces deux Unités Génératrices de Trésorerie ont été affectées par la baisse de 0,50 point du taux de croissance perpétuelle. Sur la base des hypothèses 2007 (taux d'actualisation entre 9,4% et 10,0%, taux de croissance perpétuelle de 3,0%), la perte de valeur du goodwill aurait été de 190,1 millions d'euros. En outre, conformément à l'IAS 36, les tests de dépréciation n'incluent pas les effets escomptés du programme TOP.

Le Groupe a conduit une analyse de sensibilité sur les hypothèses clés utilisées dont le taux d'actualisation et le taux de croissance perpétuelle. En conséquence, un changement dans les hypothèses aurait induit les variations suivantes dans la perte de valeur :

Variation de la perte de valeur	Taux d'actualisation utilisé	Augmentation du taux d'actualisation de 0,5 point
Taux de croissance utilisé	-	-32,3
Diminution du taux de croissance de 0,5 point	-28,3	-57,0

### Note 13 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées de logiciels qui représentent une valeur nette de 42,3 millions d'euros au 31 décembre 2008 contre 66,5 millions d'euros au 31 décembre 2007.

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette
<b>1er janvier 2007</b>	<b>365,3</b>	<b>-247,0</b>	<b>118,3</b>
Acquisitions / dotations	44,2	-39,5	4,7
Cessions / reprises	-38,1	32,3	-5,8
Regroupements d'activités	0,2	-0,2	-
Cessions de filiales	-0,5	0,4	-0,2
Différences de change	-11,7	8,0	-3,7
Perte de valeur	-	-0,5	-0,5
Reclassements en actifs destinés à être cédés	-110,1	71,5	-38,6
Autres	-7,1	7,8	0,7
<b>31 décembre 2007</b>	<b>242,1</b>	<b>-167,3</b>	<b>74,9</b>
Acquisitions / dotations	42,1	-42,2	-0,1
Cessions / reprises	-0,3	0,3	-
Regroupements d'activités	-	-	-
Cessions de filiales	-0,7	7,8	7,1
Différences de change	-18,6	15,2	-3,4
Perte de valeur	-	-3,4	-3,4
Reclassements en actifs destinés à être cédés	-	-	-
Autres	16,3	-13,9	2,4
<b>31 décembre 2008</b>	<b>280,9</b>	<b>-203,4</b>	<b>77,5</b>

## Note 14 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
<b>Valeur brute</b>				
<b>au 1<sup>er</sup> janvier 2008</b>	<b>266,5</b>	<b>800,5</b>	<b>77,0</b>	<b>1 144,0</b>
Acquisitions	23,7	178,5	32,7	234,9
Cessions	-24,0	-57,0	-9,7	-90,7
Regroupements d'activités	0,1	0,1	0,1	0,3
Cessions de filiales	-0,9	-8,4	-1,3	-10,6
Différences de change	-16,5	-21,0	-1,4	-38,9
Reclassements en actifs destinés à être cédés	-	-	-	-
Autres	7,7	14,7	-18,8	3,6
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>256,6</b>	<b>907,4</b>	<b>78,6</b>	<b>1 242,6</b>
<b>Amortissements cumulés</b>				
<b>au 1<sup>er</sup> janvier 2008</b>	<b>-129,0</b>	<b>-540,7</b>	<b>-37,2</b>	<b>-706,9</b>
Amortissements de l'exercice	-27,2	-152,8	-6,2	-186,2
Sorties de périmètre	14,5	55,6	7,2	77,3
Reclassements en actifs destinés à être cédés	-	-	-	-
Différences de change	8,6	13,5	0,9	23,0
Cessions de filiales	1,0	4,7	0,2	5,9
Pertes de valeur	-	-	-	-
Autres	-	-2,9	1,6	-1,3
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>-132,1</b>	<b>-622,6</b>	<b>-33,5</b>	<b>-788,2</b>
<b>Valeur nette</b>				
<b>au 1<sup>er</sup> janvier 2008</b>	<b>137,4</b>	<b>259,8</b>	<b>39,8</b>	<b>437,0</b>
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>124,5</b>	<b>284,8</b>	<b>45,0</b>	<b>454,3</b>

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
<b>Valeur brute</b>				
<b>au 1<sup>er</sup> janvier 2007</b>	<b>261,6</b>	<b>813,7</b>	<b>85,6</b>	<b>1 160,9</b>
Acquisitions	45,5	216,6	22,3	284,3
Cessions	-21,2	-82,1	-6,7	-110,0
Regroupements d'activités	0,0	0,1	0,0	0,1
Cessions de filiales	-2,2	-1,0	-0,5	-3,6
Différences de change	-5,7	-17,7	-1,0	-24,5
Reclassements en actifs destinés à être cédés	-16,9	-151,7	-5,0	-173,6
Autres	5,4	22,7	-17,6	10,4
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>266,5</b>	<b>800,5</b>	<b>77,0</b>	<b>1 144,0</b>
<b>Amortissements cumulés</b>				
<b>au 1<sup>er</sup> janvier 2007</b>	<b>-124,2</b>	<b>-604,9</b>	<b>-49,4</b>	<b>-778,5</b>
Amortissements de l'exercice	-26,3	-138,6	-9,7	-174,7
Sorties de périmètre	13,5	64,5	4,7	82,7
Reclassements en actifs destinés à être cédés	10,1	134,6	3,5	148,2
Différences de change	2,8	12,4	0,3	15,5
Cessions de filiales	0,2	0,7	0,4	1,3
Pertes de valeur	-0,1	-4,1	-0,2	-4,3
Autres	-5,0	-5,3	13,2	2,9
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>-129,0</b>	<b>-540,7</b>	<b>-37,2</b>	<b>-706,9</b>
<b>Valeur nette</b>				
<b>au 1<sup>er</sup> janvier 2007</b>	<b>137,4</b>	<b>208,8</b>	<b>36,2</b>	<b>382,4</b>
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>137,4</b>	<b>259,8</b>	<b>39,8</b>	<b>437,0</b>



Les immobilisations corporelles du Groupe sont principalement composées de matériels informatiques utilisés dans les centres de production, notamment les centres de traitements ainsi que pour nos centres de développement de logiciels. Par ailleurs, la politique d'Atos Origin est de louer ses locaux. Ainsi le poste « Terrains et constructions » est principalement composé des installations techniques de nos centres de traitements. En conclusion, les immobilisations corporelles ne comportent pas d'immobilisation méritant d'être décrite de façon spécifique.

### Contrats de location-financement

La valeur nette comptable des immobilisations corporelles sous contrats de location-financement s'élève à 10,9 millions d'euros. Les paiements minimaux futurs au titre des contrats de location-financement s'élèvent à 12,5 millions d'euros à la clôture.

(en millions d'euros)	2008			2007			2006
	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal	Principal
A moins d'un an	8,6	-1,0	7,6	11,2	-0,9	10,3	23,0
Entre un et cinq ans	3,9	-0,6	3,3	13,2	-0,5	12,7	19,4
A plus de cinq ans	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>12,5</b>	<b>-1,6</b>	<b>10,9</b>	<b>24,4</b>	<b>-1,4</b>	<b>23,0</b>	<b>42,4</b>

### Note 15 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants, d'un montant de 68,5 millions d'euros, comprennent des titres comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence pour 0,8 million d'euros, des participations non consolidées pour 0,1 million d'euros, des actifs de préfinancement de retraites au Pays Bas et Royaume-Uni pour 36,5 millions d'euros, des prêts, des dépôts et des garanties (essentiellement liés à des locations immobilières) pour 30,0 millions d'euros.

### Note 16 Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Valeur brute	1 420,9	1 464,3	1 612,6
Coûts de transition	24,4	18,7	22,9
Dépréciation	-27,3	-23,2	-35,6
<b>Valeur nette de l'actif</b>	<b>1 418,0</b>	<b>1 459,8</b>	<b>1 599,9</b>
Avances et acomptes reçus	-14,0	-7,1	-21,0
Produits constatés d'avance TTC et clients créditeurs	-259,0	-313,5	-271,5
Créances clients nettes (TTC)	<b>1 145,0</b>	<b>1 139,2</b>	<b>1 307,4</b>
<b>Ratio clients en jours de chiffre d'affaires</b>	<b>63</b>	<b>67</b>	<b>68</b>

En moyenne, le délai de règlement client se situe entre 20 et 60 jours en fonction des pays. Au delà de ce délai de règlement, un taux d'intérêt égal à 1,5 fois le taux d'intérêt légal peut être facturé à tout client présentant un retard contractuel.

Au-delà d'un retard de paiement supérieur à 60 jours, le Groupe analyse au cas par cas lors d'une revue trimestrielle des en-cours le besoin de comptabiliser une perte de valeur dans les comptes.

Le Groupe a mis en œuvre, en 2004, un programme de titrisation, jusqu'à concurrence d'un montant maximum de 300,0 millions d'euros. Au 31 décembre 2008, le Groupe a titrisé ses créances clients pour un montant de 294,0 millions d'euros dont 198,7 millions inscrits en Trésorerie. La titrisation étant sujette à recours, les créances clients sont reconsolidées dans le bilan du Groupe.

## Âge des créances dues non dépréciées

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Dépassement du délai de règlement entre 0 et 30 jours	140,2	129,3	138,8
Dépassement du délai de règlement entre 30 et 60 jours	39,9	35,3	51,6
Dépassement du délai de règlement supérieur à 60 jours	58,3	55,0	59,0
Reclassements des actifs destinés à être cédés	-	41,1	-
<b>Total</b>	<b>238,4</b>	<b>260,7</b>	<b>249,4</b>

## Variation des provisions pour créances douteuses

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Situation en début de période	-23,2	-35,6	-33,9
Provisions sur créances douteuses	-20,2	-20,2	-6,7
Perte sur créances irrécouvrables	3,5	8,3	2,3
Reprises de provisions	7,0	6,1	7,4
Autres (*)	5,6	1,7	-4,7
Reclassements en actifs destinés à être cédés	-	16,5	-
<b>Situation en fin de période</b>	<b>-27,3</b>	<b>-23,2</b>	<b>-35,6</b>

(\*) Variations de périmètre, reclassements et écarts de change.

## Note 17 Ventilation des actifs et passifs par natures financières

Au 31 décembre 2008, l'analyse des actifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Prêts, dépôts, créances clients et autres créances	Instruments financiers – Comptabilisation via le compte de résultat	Instruments financiers – Comptabilisation via la situation nette
Actifs financiers non courants	67,5	-	1,0
Créances clients et comptes rattachés	1 418,0	-	-
Autres actifs courants	177,7	-	-
Instruments financiers courants	-	-	0,7
<b>Total</b>	<b>1 663,2</b>	<b>-</b>	<b>1,7</b>

Au 31 décembre 2007, l'analyse des actifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Prêts, dépôts, créances clients et autres créances	Instruments financiers – Comptabilisation via le compte de résultat	Instruments financiers – Comptabilisation via la situation nette
Actifs financiers non courants	74,2	-	0,3
Créances clients et comptes rattachés	1 683,2	-	-
Autres actifs courants	202,2	-	-
Instruments financiers courants	-	1,1	-
<b>Sous-total</b>	<b>1 959,6</b>	<b>1,1</b>	<b>0,3</b>
Reclassements des actifs destinés à être cédés	-254,0	-	-
<b>Total</b>	<b>1 705,6</b>	<b>1,1</b>	<b>0,3</b>

Au 31 décembre 2008, l'analyse des passifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Fournisseurs et comptes rattachés	Passifs financiers – Comptabilisation au coût amorti	Instruments financiers – Comptabilisation via le compte de résultat	Instruments financiers – Comptabilisation via la situation nette
Passifs financiers	-	313,5	-	-
Instruments financiers non-courants	-	-	-	6,1
Fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs non-courants	1 556,2	-	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	276,6	-	-
Instruments financiers courants	-	-	-	3,0
<b>Total</b>	<b>1 556,2</b>	<b>590,1</b>	<b>-</b>	<b>9,1</b>

Au 31 décembre 2007, l'analyse des passifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Fournisseurs et comptes rattachés	Passifs financiers – Comptabilisation au coût amorti	Instruments financiers – Comptabilisation via le compte de résultat	Instruments financiers – Comptabilisation via la situation nette
Passifs financiers	-	443,7	-	-
Instruments financiers non-courants	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs non-courants	1 808,7	-	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	242,3	-	-
Instruments financiers courants	-	-	0,4	0,9
<b>Sous-total</b>	<b>1 808,7</b>	<b>686,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,9</b>
Reclassements des passifs destinés à être cédés	-175,7	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1 633,0</b>	<b>686,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,9</b>

La juste valeur des instruments dérivés est en outre de - 7,4 millions d'euros au 31 décembre 2008 et a été comptabilisée après impôt dans la situation du Groupe pour -5,5 millions d'euros.

#### Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Disponibilités et dépôts bancaires à vue	285,8	331,5	441,5
SICAV monétaires	0,3	16,5	12,4
<b>Total</b>	<b>286,1</b>	<b>348,0</b>	<b>453,9</b>

En fonction des conditions de marché et des prévisions de flux de trésorerie à court terme, Atos Origin peut à tout moment investir dans des SICAV monétaires ayant une maturité inférieure à trois mois.

## **Note 19 Provisions retraites et assimilées**

Les engagements de retraite et assimilés donnent lieu, au 31 décembre 2008, à une provision de 185,0 millions d'euros dans les comptes du Groupe. La provision s'élevait à 387,2 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Ces engagements se situent principalement au Royaume-Uni (46% des obligations totales du Groupe), aux Pays-Bas (42%), en Allemagne (4%) et en France (3%). Au Royaume-Uni, ces engagements proviennent d'anciens plans à prestations définies, dont la majorité ne permet plus d'acquérir des droits en 2008. Les plans à prestations définies ne sont maintenus que dans le cadre de projets d'externalisation concernant le service public, pour lesquels une compensation financière appropriée est recherchée auprès des clients. Aux Pays-Bas, le régime de retraite se compose de plans à cotisations et prestations définies et seule la composante prestations définies (limitée à un certain niveau de salaire) donne lieu à l'évaluation d'engagements à long terme pour le Groupe, après déduction des limitations et plafonnements applicables. Le financement de ces régimes est externalisé auprès d'entités légales séparées, qui perçoivent des cotisations auprès de l'employeur et des salariés.

Les méthodes actuarielles utilisées pour la détermination des obligations contributives du Groupe au titre de ces régimes diffèrent de la méthode des unités de crédit projetées appliquée par ailleurs pour l'évaluation des charges et passifs comptabilisés. En effet, les appels de cotisation et règles de solvabilité applicables aux fonds de pension du Groupe reposent, en général, sur des logiques de droits acquis plutôt que projetés, et permettent, dans certains cas, l'anticipation du financement qui sera apporté par les rendements financiers futurs et qui n'est pas reflétée en comptabilité.

Par ailleurs, le financement des droits accumulés par les bénéficiaires au sein des différents régimes s'effectue sur l'ensemble de leur période d'activité, et les prestations au titre des principaux fonds du Groupe s'étalent sur une durée moyenne comprise entre 19 et 25 ans.

La situation financière nette des régimes ainsi reflétée dans le tableau ci-après (différence entre le montant des engagements et des actifs de préfinancement en date de clôture) n'est donc pas représentative d'un passif exigible à court terme.

Les engagements du Groupe proviennent également, dans une moindre mesure, de régimes légaux ou conventionnels d'indemnités de fin de service ou de fin de carrière. Les engagements du Groupe en matière de couverture santé des retraités ne sont pas significatifs (moins de 2% des engagements de retraites du Groupe)

La provision constatée par le Groupe au 31 décembre 2008 repose sur les éléments suivants, déterminés régime par régime :

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
<b>Montants reconnus dans les états financiers :</b>			
Charges payées d'avance – régimes postérieurs à l'emploi	36,5	38,1	12,2
Charges à payer – régimes postérieurs à l'emploi	-208,1	-405,9	-438,5
Charges à payer – autres régimes à long terme	-13,4	-19,4	-20,1
<b>Montant total reconnu au bilan</b>	<b>-185,0</b>	<b>-387,2</b>	<b>-446,4</b>
Dont reclassements en actifs et passifs destinés à être cédés	-	-30,8	-
Décomposition de la charge nette périodique :			
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	36,0	58,2	60,5
Coût de l'actualisation	115,0	119,1	109,1
Rendement attendu sur les actifs de préfinancement	-135,1	-137,5	-123,2
Amortissement du coût des services passés	-51,7	1,6	-12,4
Amortissement des (gains) et pertes actuariels	22,6	-5,3	1,0
Effet du plafonnement des actifs	8,0	-	-
(Gains) et pertes liés à des réductions de régimes	-7,1	-2,1	-0,5
(Gains) et pertes liés à l'extinction d'obligations	-1,3	-	0,2
<b>Charge nette périodique totale</b>	<b>-13,6</b>	<b>34,0</b>	<b>34,7</b>
Dont charge nette périodique liée aux régimes postérieurs à l'emploi	-14,9	31,7	33,2
Dont charge nette périodique liée aux autres régimes à long terme	1,3	2,3	1,5
<b>Variation des obligations au titre des régimes à prestations définies</b>			
Obligations au titre des régimes à prestations définies au 1 <sup>er</sup> janvier	2 239,5	2 469,8	2 355,1
Situation financière des autres régimes à long terme	19,1	20,1	15,0
Autres dettes financières non courantes - reclassement	-	-	11,4
Autres dettes financières courantes - reclassement	-	12,5	-
Effets de change	-270,0	-106,2	28,5
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	36,0	58,2	60,5
Coût de l'actualisation	115,0	119,1	109,1
Cotisations des salariés	22,3	24,6	22,6
Effet des modifications de régimes	-53,6	5,0	-12,3
Réductions des obligations	-7,1	-3,4	-0,5
Extinction des obligations	-4,0	-5,5	-1,9
Regroupements d'entreprises / cessions	-28,2	8,5	25,5
Indemnités spéciales de départ	-	-	-0,1
Prestations versées	-62,6	-62,7	-60,5
(Gains) et pertes actuariels	-215,8	-281,4	-62,5
<b>Obligations au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre</b>	<b>1 790,6</b>	<b>2 258,6</b>	<b>2 489,9</b>
<b>(Gains) et pertes d'expérience générés dans l'année sur les obligations</b>	<b>5,0</b>	<b>-10,9</b>	<b>71,7</b>
<b>Variation de la juste valeur des actifs des régimes</b>			
Juste valeur des actifs de préfinancement au 1 <sup>er</sup> janvier	2 019,9	1 992,8	1 739,0
Effets de change	-241,4	-90,8	22,1
Rendement financier réel des actifs de préfinancement	-323,1	67,7	169,1
Cotisations employeur	117,3	71,6	67,2
Cotisations des salariés	22,3	24,6	22,6
Prestations payées par les fonds externes	-48,9	-48,8	-45,3
Extinction des obligations	-0,5	-	-
Regroupements d'entreprises / cessions	-	2,8	18,1
<b>Juste valeur des actifs de préfinancement au 31 décembre</b>	<b>1 545,6</b>	<b>2 019,9</b>	<b>1 992,8</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
<b>Rapprochement avec les montants reconnus dans les états financiers (tous régimes)</b>			
Situation financière nette – régimes postérieurs à l'emploi	-231,7	-219,6	-476,9
Situation financière nette – autres régimes à long terme	-13,4	-19,1	-20,1
(Gains) et Pertes actuariels non reconnus	58,8	-159,9	42,4
Coût des services passés non reconnus	9,3	11,4	8,2
Autres éléments non reconnus (plafonnement des actifs)	-8,0	-	-
<b>Charges (à payer) / payées d'avance (régimes postérieurs à l'emploi)</b>	<b>-185,0</b>	<b>-387,2</b>	<b>-446,4</b>
<i>Dont provision pour avantages de retraite et assimilés</i>	<i>-221,5</i>	<i>-394,5</i>	<i>-458,6</i>
<i>Dont Immobilisations financières non courantes</i>	<i>36,5</i>	<i>38,1</i>	<i>12,2</i>
<i>Dont provisions reclassées destinées à être cédées</i>	<i>-</i>	<i>-30,8</i>	<i>-</i>
<b>Variation du montant reconnu dans les états financiers (tous régimes)</b>			
<b>Montant reconnu à l'ouverture</b>	<b>-387,2</b>	<b>-446,4</b>	<b>-483,7</b>
Autres dettes financières courantes - reclassement	2,1	-12,5	-
Charge nette périodique liée aux régimes postérieurs à l'emploi	14,9	-31,7	-33,2
Prestations payées par l'employeur – Régimes postérieurs à l'emploi	8,8	15,2	17,0
Cotisations versées par l'employeur – Régimes postérieurs à l'emploi	117,3	71,6	67,2
Regroupements d'entreprises / cessions	29,2	-5,7	-7,4
Autres (autres régimes à long terme, effets de change...)	29,9	22,3	-6,3
<b>Montant reconnu à la clôture</b>	<b>-185,0</b>	<b>-387,2</b>	<b>-446,4</b>

Les régimes préfinancés en partie ou en totalité par des fonds externes (fonds de pension, etc...) représentent, au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2007, des obligations totales respectivement de 1 680,2 millions d'euros et 2 103,1 millions d'euros, soit plus de 93% des engagements totaux du Groupe.

L'évolution de la situation financière des « autres régimes à long terme » est principalement due à la reclassification de certains régimes dans la catégorie « régimes postérieurs à l'emploi ».

Les analyses de sensibilité indiquent que l'impact d'un changement de 0,3 % du taux d'actualisation utilisé en fin d'année serait de 4,9% sur les passifs évalués, une évolution à la hausse du taux d'actualisation réduisant les engagements et une évolution à la baisse du taux d'actualisation augmentant les engagements.

#### Actifs de préfinancement

Ces actifs, qui ne comportent aucune valeur mobilière émise ou actif utilisé par le Groupe, se décomposent comme suit au 31 décembre 2008 :

	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Actions	30%	52%	60%
Obligations	41%	30%	30%
Liquidités et assimilées	14%	NS	NS
Autres	15%	18%	10%

La catégorie « Autres » est principalement constituée d'investissements alternatifs, de produits de titrisation et de swaps de taux d'intérêt détenus par le fonds de pension néerlandais au titre de sa politique de diversification d'actifs et de couverture des risques de taux. Le fonds de pension néerlandais a décidé de demander le remboursement, au quatrième trimestre 2008, de l'essentiel de ses investissements alternatifs, et envisage de demander le remboursement du reliquat, dans le cadre de ses discussions avec le Groupe. Une partie des remboursements est attendue au cours du premier semestre 2009.

Pour la détermination de la juste valeur au 31 décembre 2008 des actifs alternatifs et produits de titrisation, qui font l'objet de restrictions de liquidité particulières, la société s'est tout d'abord appuyée sur la valorisation pratiquée par le dépositaire externe du fonds de pension néerlandais, et d'autre part, la société

a conduit des investigations complémentaires lorsqu'elle l'a jugé nécessaire. Sur la base des informations complémentaires obtenues, la société a décidé de déprécier par prudence certains de ces actifs afin de refléter le manque actuel de liquidité et les problématiques de valorisation de ces actifs créés par la situation des marchés à la clôture de l'exercice, et de tenir compte du processus de remboursement en cours. Ces corrections représentent 15% de la valeur du portefeuille du fonds de pension néerlandais et ont été traitées en pertes actuarielles. Elles seront ajustées au moment où les valeurs de remboursement seront connues.

#### Situation des charges constatées d'avance au bilan (surplus)

L'application de la norme IAS 19 avant prise en compte du paragraphe 58 et des principes de limitation de reconnaissance d'actifs nets de retraite figurant dans l'interprétation IFRIC 14, aurait entraîné la reconnaissance d'un actif net pour trois des régimes préfinancés (« charges constatées d'avance ») en raison de l'évolution favorable de la valeur des actifs et des passifs dans le passé, et du mécanisme de reconnaissance différée des écarts actuariels par application du principe du corridor. Néanmoins, la société a considéré que, dans le cas de son fonds de pension néerlandais, et par application des restrictions prévues au paragraphe 58 et par l'interprétation IFRIC 14, elle ne se trouverait pas à moyen terme dans une situation de cotisations réduites ou de remboursements de cotisations pour le montant total de 47,5 millions d'euros qui aurait pu être reconnu. En conséquence, ce montant total de 47,5 millions d'euros a été limité à 8,6 millions d'euros, et la dépréciation correspondante de 38,9 millions d'euros a été comptabilisée en autres produits et charges opérationnels, en raison de sa matérialité. La société mettra à jour cette dépréciation en fonction des évolutions futures de la valeur des actifs du fonds de pension néerlandais, et des obligations financières de l'employeur.

L'actif net de 27,0 millions d'euros reconnu au titre des deux autres régimes situés au Royaume-Uni est justifié par des anticipations de remboursement futur, comme le prévoit l'interprétation IFRIC 14.

#### Modification des régimes de retraites au Royaume-Uni (New Deal)

A la suite des négociations engagées en 2007 avec les administrateurs de deux de ses cinq régimes de retraite à prestations définies au Royaume-Uni, représentant plus des deux tiers des obligations de retraites dans ce pays, l'acquisition de droits à prestations définies a cessé à partir du 1er avril 2008 et a été remplacée par des régimes à cotisations définies pour les employés concernés par l'accord. Ces modifications des régimes ont eu pour effet de réduire les obligations de retraite du Groupe telles qu'estimées selon la norme IAS 19 de 54,6 millions d'euros. Le gain correspondant a été comptabilisé en « autres produits et charges opérationnels ». L'accord avec les administrateurs indépendants a également entraîné l'accélération du comblement des déficits passés, au-delà des obligations légales, qui s'est traduite par un versement exceptionnel de 64,5 millions d'euros auprès des deux fonds concernés au cours du premier semestre 2008.

#### Situation des régimes de retraites au Royaume-Uni et impact sur les contributions 2009

La réduction sur les actifs des deux régimes faisait également partie des accords passés avec les administrateurs indépendants des fonds concernés, et la consultation proactive dans ce domaine a été élargie à un troisième régime non concerné par les changements effectués. La collaboration entre la société et les administrateurs indépendants a entraîné d'importantes cessions d'actifs en actions au cours de l'été 2008, le maintien temporaire en dépôts bancaires diversifiés d'une fraction importante du portefeuille (y compris le versement exceptionnel de 64,5 millions d'euros versée en avril 2008), et a permis d'éviter les actifs à faible visibilité. En conséquence, sur la base des informations mises à disposition du Groupe au cours du quatrième trimestre 2008, aucune détérioration significative de la situation financière des régimes concernés n'est attendue pour 2009. Des mesures complémentaires de réduction des risques sur les actifs seront mises en œuvre par les administrateurs indépendants en 2009. Dès lors, la société ne s'attend pas à ce que les plans de financement déterminés au premier semestre 2008 soient modifiés pour augmenter les cotisations de l'employeur, et la société estime que ces cotisations de retraites au Royaume-Uni en 2009 ne dépasseront pas 28,7 millions, à comparer aux 87,8 millions d'euros en 2008 dont 19,8 millions d'euros sont des cotisations de comblement de déficits accumulés avant 2008. Des discussions ont été engagées avec les administrateurs indépendants des fonds de pension en vue d'amortir les plans de remboursement de déficits pour tenir compte des circonstances économiques actuelles et des nouvelles flexibilités offertes par le régulateur des fonds de pension au Royaume-Uni.

## Situation du fonds de pension néerlandais et impact sur les cotisations 2009

Au Pays-Bas, le rendement décevant des actifs, ainsi que l'adoption de nouveaux facteurs techniques imposés par la législation, ont entraîné une détérioration de la situation financière du fonds de pension néerlandais, une entité légale totalement indépendante en charge de l'administration du régime de retraite qui, jusqu'en 2008, avait montré des ratios de couverture rassurants. La société a donc renforcé sa collaboration avec le conseil d'administration du fonds de pension et recherche activement les moyens de limiter les impacts de la crise financière sur ses ratios financiers mais aussi pour ses salariés, qui contribuent significativement au financement du régime. Le plan de refinancement préliminaire préparé par le fonds de pension néerlandais, qui a pour objectif d'atteindre en trois ans le niveau de 105% de couverture financière imposé par la législation néerlandaise (avant tout assouplissement possible de ces règles), conduirait à ce que les cotisations des salariés et de l'employeur augmentent pendant trois ans jusqu'au maximum contractuel de 23% du salaire, la part incombant à la société étant estimée autour de 4,0 millions d'euros par an. L'autre mesure envisagée par ce plan de refinancement est de ne pas indexer les droits acquis pendant au moins trois ans, une souplesse offerte par les règles contractuelles tant que le ratio de couverture financière n'a pas atteint un niveau minimal. Une réduction des risques sur les actifs fait également partie de ce plan de refinancement, et la société travaille activement avec le conseil d'administration du fonds de pension pour ajuster la stratégie de placement d'actifs comme nécessaire.

En conséquence du plan de refinancement imposé par la législation néerlandaise, les cotisations de retraite de la société aux Pays-Bas sont estimées à 29,0 millions d'euros en 2009 (à comparer aux 24,0 millions d'euros payés en 2008). Au-delà de ses obligations légales, la société peut être sollicitée par le fonds de pension, dans certaines circonstances, pour restaurer le niveau de couverture financière à 110% en un an, comme stipulé dans son contrat actuel avec le fonds de pension. Le ratio de couverture est estimé autour de 90%. Le maximum contractuel de cotisation de 23% étant déjà atteint au travers du plan de refinancement préliminaire préparé par le fonds de pension, la société considère que toute contribution additionnelle réclamée pour accélérer le comblement du déficit au-delà des efforts partagés avec les salariés, devra faire l'objet d'une négociation spécifique avec le fonds de pension, en considération de l'ensemble des obligations contractuelles réciproques.

### Hypothèses actuarielles

Les engagements ont été évalués par des actuaires indépendants, sur la base d'hypothèses mises à jour périodiquement.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

	Royaume-Uni			Zone euro		
	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Taux d'actualisation	6,35%	5,75%	5,00%	5,60%	5,55%	4,55%
Taux de rendement attendu à long terme des actifs de préfinancement	7,75%-8,75%	5,75%-6,25%	7,00%	6,20%	7,00%	7,00%
Hypothèse d'augmentation future des salaires	2,75%-3,00%	3,25%	2,75%-3,25%	2,75%-3,30%	1,90%-3,00%	1,90%-3,00%

L'hypothèse de taux de rendement attendu à long terme des actifs de préfinancement a été déterminée en fonction de la composition des actifs de chaque régime, sur la base d'un taux de rendement attendu sur le long terme pour chaque classe d'actifs. Les hypothèses de rendement figurant ci-dessus s'appliquent aux exercices s'achevant au 31 décembre de chaque année. L'hypothèse de rendement affichée pour la zone euro s'applique au plan de pension néerlandais qui concentre l'essentiel des actifs de cette zone.



Pour la détermination de la composante financière du compte de résultat 2009, le rendement attendu des actifs repose sur les hypothèses suivantes pour le Royaume-Uni et les Pays-Bas :

Catégories	Rendement attendu sur les actifs de préfinancement au Royaume-Uni
Actions	8.00%
Obligations d'Etat	6.35%
Biens immobiliers	6.25%
Obligations d'Etat	4.00%
Trésorerie	4.00%
<b>Total</b>	<b>6.15%</b>

Selon l'allocation d'actifs particulière à chaque régime, le taux combiné de rendement attendu varie entre 6,00 % et 6,80 %.

Aux Pays-Bas, les actifs ont été regroupés en trois portefeuilles dont les objectifs de rendement sont les suivants :

Portefeuille	Rendement attendu sur les actifs de préfinancement au Pays-Bas
Forte volatilité du portefeuille	8.70%
Volatilité modérée du portefeuille	4.90%
Risque contrôlé du portefeuille	4.40%
<b>Total</b>	<b>6.20%</b>

L'impact net des plans à prestation définies sur les états financiers du Groupe est le suivant :

#### Compte de résultat

(en millions d'euros)	31 décembre 2008			31 décembre 2007			31 décembre 2006		
	Postérieur à l'emploi	Autres régimes	Total	Postérieur à l'emploi	Autres régimes	Total	Postérieur à l'emploi	Autres régimes	Total
Marge opérationnelle	-22,8	-0,5	-23,3	-50,7	-1,4	-52,1	-43,2	-0,9	-44,1
Autres produits et charges opérationnels	16,8	-	16,8	-0,3	-	-0,3	-4,6	-	-4,6
Résultat financier	20,9	-0,8	20,1	19,3	-0,9	18,4	14,6	-0,6	14,0
<b>Impact total sur le compte de résultat</b>	<b>14,9</b>	<b>-1,3</b>	<b>13,6</b>	<b>-31,7</b>	<b>-2,3</b>	<b>-34,0</b>	<b>-33,2</b>	<b>-1,5</b>	<b>-34,7</b>

#### Impacts sur les flux de trésorerie en 2008

Les flux de trésorerie liés aux engagements de retraites sont principalement composés de cotisations aux fonds de pension pour 117,4 millions d'euros, le reliquat provenant de prestations versées directement par le Groupe auprès des bénéficiaires.

Les versements aux fonds de pension comportent des cotisations courantes au titre des services rendus dans l'exercice (généralement exprimées en pourcentage du salaire), ainsi que des contributions au comblement des déficits passés, étalées sur 10 à 15 ans conformément aux accords avec les administrateurs indépendants des fonds (montant fixe annuel). En 2008, une cotisation exceptionnelle de 64,5 millions d'euros a été effectuée au profit des deux fonds de pension anglais concernés par les modifications de régimes, en accélération de la couverture des déficits passés. Les plans d'apurement des déficits sont mis à jour en général tous les trois ans, principalement en fonction des conditions de marché.

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Contributions courantes	39,6	56,8	53,4
Remboursement des déficits	12,7	14,8	13,8
<b>Total des cotisations comprises dans EBO</b>	<b>52,3</b>	<b>71,6</b>	<b>67,2</b>
Prestations payées directement par l'employeur	13,6	13,7	15,2
Compensations reçues en trésorerie	-	-5,7	-
<b>Impact net sur l'EBO</b>	<b>65,9</b>	<b>79,6</b>	<b>82,4</b>
Incidence de l'accord « New Deal »	64,5	-	-
Prestations payées directement par l'employeur	-	7,6	1,8
<b>Impact total sur les autres produits et charges opérationnels</b>	<b>64,5</b>	<b>7,6</b>	<b>1,8</b>
<b>Impact total sur les flux de trésorerie</b>	<b>130,4</b>	<b>87,2</b>	<b>84,2</b>

L'impact sur les flux de trésorerie comptabilisés en « autres produits et charges opérationnels » correspond aux versements effectués au titre du comblement des déficits payés dans le cadre des accords finalisés en mars 2008.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution, au cours de cinq derniers exercices, de la valeur respective des obligations, des actifs financiers, de la situation financière nette et des ajustements d'expérience des régimes de retraite de la société :

(en millions d'euros)	31 Decembre 2008	31 Decembre 2007	31 Decembre 2006	31 Decembre 2005	31 Decembre 2004
Obligations	1 791	2 259	2 490	2 382	2 045
Juste valeur des actifs de préfinancement	1 546	2 020	1 993	1 739	1 433
Situation financière	-245	-239	-497	-643	-613
(Gains) et pertes d'expérience	5	-11	72	-38	-8

## Note 20 Provisions

(en millions d'euros)	31 décembre 2007	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres (a)	31 décembre 2008	Courantes	Non courantes
Réorganisation	56,2	52,3	-42,1	-7,4	-6,0	53,0	53,0	-
Rationalisation	26,0	4,2	-4,3	-2,9	-1,6	21,4	5,2	16,2
Engagements sur projets	72,3	16,8	-30,9	-7,8	-12,4	38,0	38,0	-
Risques et litiges	90,1	23,3	-5,0	-10,2	-14,6	83,6	-	83,6
<b>Total provisions</b>	<b>244,6</b>	<b>96,6</b>	<b>-82,3</b>	<b>-28,3</b>	<b>-34,6</b>	<b>196,0</b>	<b>96,2</b>	<b>99,8</b>
Reclassements en actifs destinés à être cédés	-18,1	-	-	-	18,1	-	-	-
<b>Total (Exclusion des actifs destinés à être cédés)</b>	<b>226,5</b>	<b>96,6</b>	<b>-82,3</b>	<b>-28,3</b>	<b>-16,5</b>	<b>196,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(a) Les autres variations représentent principalement les écarts de conversion résultant de la conversion des provisions des entités situées en dehors de la zone Euro.

(en millions d'euros)	31 décembre 2006	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres (a)	31 décembre 2007	Courantes	Non courantes
Réorganisation	39,2	92,8	-67,0	-14,1	5,3	56,2	56,2	-
Rationalisation	33,6	7,1	-7,9	-4,4	-2,4	26,0	5,1	20,9
Engagements sur projets	81,1	33,5	-26,2	-10,7	-5,4	72,3	72,3	-
Risques et litiges	110,1	23,2	-12,1	-23,9	-7,2	90,1	-	90,1
<b>Total provisions</b>	<b>264,0</b>	<b>156,6</b>	<b>-113,2</b>	<b>-53,1</b>	<b>-9,7</b>	<b>244,6</b>	<b>133,6</b>	<b>111,0</b>
Reclassements en actifs destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-18,1	-8,4	-9,7
<b>Total (Exclusion des actifs destinés à être cédés)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>226,5</b>	<b>125,2</b>	<b>101,3</b>

(a) Les autres variations représentent principalement les écarts de conversion résultant de la conversion des provisions des entités situées en dehors de la zone Euro.

### Réorganisations et rationalisations

Sur le total de 42,1 millions d'euros de dotations aux provisions pour réorganisation, 36,2 millions d'euros résultent des programmes de restructurations en France. Les efforts déployés pour rationaliser la force de travail continuent. De nouvelles provisions ont été constatées pour 52,3 millions d'euros sur l'année et concernent principalement les Pays-Bas (16,2 millions d'euros), la France (11,0 millions d'euros), l'Europe centrale (9,7 millions d'euros) et le Royaume-Uni (8,9 millions d'euros). Les provisions pour réorganisation ont été principalement comptabilisées en «autres produits et charges opérationnels» (49,4 millions d'euros).

Les provisions pour rationalisation couvrent, entre autre, la rationalisation de locaux loués. Certains de ces contrats de location contiennent des clauses qui obligent le Groupe en cas de dégradation des locaux, à remettre les locaux correspondants dans leur état d'origine lors de la résiliation du bail.

### Engagements sur projets

Comparées à décembre 2007, les provisions pour engagements sur projets ont diminué de 34,3 millions d'euros. Les reprises de provisions utilisées sur l'année 2008, pour un montant de 30,9 millions d'euros, sont en ligne avec les prévisions financières. La baisse des provisions pour engagements sur projets reflète la capacité du Groupe à mieux contrôler la livraison de ses projets.

### Risques et litiges

Les provisions pour litiges d'un montant de 83,6 millions d'euros, incluent un certain nombre de litiges à long terme, tels que les contentieux fiscaux et sociaux, litiges sur des garanties données sur cessions, ainsi que d'autres litiges avec des clients et des fournisseurs. Le service juridique continue de gérer ces situations avec pour objectif la réduction des sorties de trésorerie future.

### Note 21 Passifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2008			31 décembre 2007			31 décembre 2006		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Contrats de location-financement	7,6	3,3	10,9	10,3	12,7	23,0	23,0	19,4	42,4
Prêts bancaires	4,5	294,8	299,3	5,2	409,9	415,1	3,8	550,6	554,4
Titrisation	198,7	-	198,7	184,7	-	184,7	160,8	-	160,8
Autres passifs financiers	65,8	15,4	81,2	42,1	21,2	63,2	37,4	19,2	56,6
<b>Total passifs financiers</b>	<b>276,6</b>	<b>313,5</b>	<b>590,1</b>	<b>242,3</b>	<b>443,7</b>	<b>686,0</b>	<b>225,0</b>	<b>589,2</b>	<b>814,2</b>

La facilité de crédit renouvelable multidevises et le programme de cession d'actifs financiers sont soumis aux mêmes clauses financières restrictives (convenances) suivantes :

Nature des ratios soumis à convenances	Convenances	Ratios du Groupe au 31 décembre 2008	Ratios du Groupe au 31 décembre 2007
Ratio de levier financier (endettement net sur EBO)	Ne doit pas être supérieur à 2,5	0,64	0,67
Ratio de couverture d'intérêts (Marge opérationnelle sur intérêts financiers nets)	Ne doit pas être inférieur à 4,0	9,3	9,5

EBO : Excédent Brut Opérationnel égal à la marge opérationnelle retraitée des éléments non cash (OMDA en anglais).

### Echéancier des passifs financiers non courants

(en millions d'euros)	2009	2010	2011	2012	2013	>2013	Total
Contrats de location-financement		2,8	0,5	0,0	0,0	0,0	3,3
Prêts bancaires		0,1	0,3	290,5	0,5	3,4	294,8
Autres passifs financiers		2,9	4,3	4,8	3,5	0,0	15,4
<b>Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2008</b>		<b>5,8</b>	<b>5,1</b>	<b>295,2</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>	<b>313,5</b>
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2007	<b>15,5</b>	<b>6,7</b>	<b>6,3</b>	<b>414,5</b>	<b>0,6</b>	-	<b>443,7</b>
(en millions d'euros)	2008	2009	2010	2011	2012	>2012	Total
Contrats de location-financement		9,9	2,8	0,0	0,0	0,0	12,7
Prêts bancaires		0,4	0,4	0,4	408,0	0,6	409,8
Autres passifs financiers		5,2	3,5	5,9	6,5	0,0	21,1
<b>Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2007</b>		<b>15,5</b>	<b>6,7</b>	<b>6,3</b>	<b>414,5</b>	<b>0,6</b>	<b>443,7</b>
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2006	<b>16,2</b>	<b>9,4</b>	<b>5,9</b>	<b>556,6</b>	<b>1,1</b>	-	<b>589,2</b>

### Passifs financiers libellés en monnaies étrangères

La valeur comptable des passifs financiers du Groupe libellés en monnaies étrangères se présente comme suit :

(en millions d'euros)	EUR	Autres devises	Total
<b>31 décembre 2008</b>	<b>571,3</b>	<b>18,8</b>	<b>590,1</b>
31 décembre 2007	681,2	4,8	686,0
31 décembre 2006	810,3	3,9	814,2

### Juste valeur et taux d'intérêt effectif des passifs financiers

La juste valeur des prêts bancaires est, du fait qu'ils sont pour l'essentiel composés de prêts à taux d'intérêt variable, considérée comme étant proche de leur valeur comptable.

La valeur comptable des autres éléments des passifs financiers est considérée comme la meilleure estimation de leur juste valeur, la différence entre la juste valeur et la valeur comptable n'étant pas significative.

Les taux d'intérêts effectifs sont les suivants au 31 décembre 2008 :

(en millions d'euros)	Valeur comptable	Juste valeur	Taux d'intérêts effectifs
Contrats de location-financement	10,9	10,9	6,25%
Prêts bancaires	299,3	299,3	5,06%
Titrisation	198,7	198,7	4,73%
Autres dettes financières	81,2	81,2	-
<b>Total des passifs financiers (*)</b>	<b>590,1</b>	<b>590,1</b>	<b>5,03%</b>

(\*) Avant impact des opérations de couverture.

#### Variations de l'endettement net sur l'exercice

(en millions d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007	Exercice 2006
Endettement net en début de période	<b>338,0</b>	<b>360,3</b>	<b>180,5</b>
Souscription de nouveaux emprunts	116,4	30,5	225,2
Remboursement d'emprunts à long et moyen terme	-163,2	-162,5	-141,2
Variation de trésorerie à court terme	54,5	99,2	68,9
Nouveaux contrats de location-financement	1,3	0,0	4,5
Emprunts à long et moyen terme des sociétés acquises au cours de l'exercice	-	0,6	25,2
Emprunts à long et moyen terme des sociétés cédées au cours de l'exercice	-70,9	-0,1	-4,3
Dettes - reclassements	-	-	-17,8
Incidence des variations de cours des monnaies étrangères sur les emprunts à long et moyen terme	23,7	1,6	11,6
Participation des salariés en France transférée en fonds d'emprunt	4,2	8,4	7,7
<b>Endettement net en fin de période</b>	<b>304,0</b>	<b>338,0</b>	<b>360,3</b>

#### Note 22 Juste valeur et caractéristiques des instruments financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2008		31 décembre 2007		31 décembre 2006	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Contrats de change à terme	1,7	-9,1	1,1	-1,3	1,2	-1,9
Swaps de taux d'intérêts	-	-	0,3	-	-	-1,2
S'analysant comme :						
Non courants	1,0	-6,1	0,3	-	-	-1,2
Courants	0,7	-3,0	1,1	-1,3	1,2	-1,9

La juste valeur des instruments financiers est fournie par les contreparties bancaires.

#### Risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêt

Le Groupe bénéficie de prêts bancaires à taux variable à hauteur de 299,3 millions d'euros (415,1 millions d'euros en 2007) qui l'exposent au risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêt. Pour diminuer son exposition à ce risque, le Groupe a recours, auprès d'établissements financiers, à des swaps de taux qui lui permettent d'échanger le taux variable d'une partie de son endettement financier en taux fixe. La juste valeur des instruments financiers permettant de couvrir l'endettement financier à taux variable est éligible à la comptabilité de couverture des flux de trésorerie. Après prise en compte de cette couverture, le taux d'intérêt des prêts bancaires s'établit en 2008 à 4,86 %.

Au 31 décembre 2008, le Groupe ne détient plus de contrat de swaps de taux.

#### Exposition au risque de taux d'intérêt

Le tableau ci-après présente l'exposition du Groupe au risque de taux sur la base des engagements d'endettement futurs. L'exposition aux taux variables après couverture est d'environ 293,1 millions d'euros

au 31 décembre 2008. En supposant que la structure (trésorerie/endettement à taux variable/couvertures) reste stable sur toute la durée du prêt, une augmentation de 1% de l'Euribor 3-mois aurait un impact négatif sur les frais financiers de 2,9 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Notes	Exposition au risque		Total
		Inférieur à 1 an	De 1 à 5 ans	
Prêts bancaires	Note 21	-4,5	-294,8	-299,3
Titrisation	Note 21	-198,7	-	-198,7
Autres passifs financiers		-41,6	-15,4	-57,0
<b>Total des passifs</b>		<b>-244,8</b>	<b>-310,2</b>	<b>-555,0</b>
Disponibilités et équivalents de trésorerie	Note 18	286,1	-	286,1
Découverts		-24,2	-	-24,2
<b>Total trésorerie et équivalents de trésorerie net (*)</b>		<b>261,9</b>	<b>-</b>	<b>261,9</b>
Position nette avant gestion du risque		17,1	-310,2	-293,1
Instruments de couverture		-	-	-
<b>Position nette après gestion du risque</b>		<b>17,1</b>	<b>-310,2</b>	<b>-293,1</b>
Contrats de location-financement	Note 21			-10,9
<b>Dette totale nette</b>				<b>-304,0</b>

(\*) Dépôts à vue (certificats de dépôts) + SICAV monétaires + Découverts

### Risque de liquidité

Afin de tirer parti de conditions de marché favorables, Atos Origin a signé, le 12 mai 2005, avec un certain nombre de grands établissements financiers, une facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,2 milliard d'euros, dont l'échéance est de cinq ans, avec une option d'extension de deux ans supplémentaires exerçable en 2006 et 2007. Cette option a été exercée en 2006 et en 2007, prolongeant l'échéance de la facilité de crédit renouvelable multidevises jusqu'au 12 mai 2011 pour 1,2 milliard d'euros et jusqu'au 12 mai 2012 pour 1,1 milliard d'euros.

En outre, Atos Origin a mis en œuvre, en 2004, un programme de titrisation, jusqu'à concurrence d'un montant maximum de 300,0 millions d'euros. Le 7 octobre 2005, le Groupe a aligné ses obligations contractuelles au titre de ce programme sur les modalités plus favorables de la facilité de crédit renouvelable multidevises.

### Risque de change

Atos Origin opère dans environ 40 pays. Cependant, dans la plupart des cas, le Groupe établit ses factures dans la monnaie du pays dans lequel il fournit les services, limitant ainsi son exposition au risque de change. Lorsque tel n'est pas le cas, le Groupe a recours à des instruments de couverture, tels que des contrats à terme ou les swaps de devises pour minimiser le risque.

La valeur nette comptable des actifs et des dettes monétaires libellés en devises étrangères se présente comme suit au 31 décembre 2008 :

(en millions d'euros)	Actifs		Passifs	
	2008	2007	2008	2007
EUR	46,4	21,8	24,7	72,4
GBP	5,7	59,2	0,3	1,3
USD	15,2	45,4	24,9	47,9

### Analyse de sensibilité des devises étrangères

Le Groupe est principalement exposé à l'euro, à la livre sterling et au dollar américain.

Le tableau ci-dessous détaille la sensibilité du Groupe à une augmentation ou diminution de 5% de la devise à laquelle le Groupe est exposé contre les autres devises étrangères. L'analyse de sensibilité a été menée sur les éléments monétaires libellés en devises étrangères et ajuste leur conversion à la date de clôture pour prendre en compte une augmentation de 5% sur le taux de conversion de la devise analysée.

(en millions d'euros)	EUR		GBP		USD	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Compte de résultat	1,1	-2,5	0,3	2,9	-0,5	-0,1

### Comptabilité de couverture

Les écarts entre les échéances des instruments financiers et la période sur laquelle les flux de trésorerie sont attendus ne sont pas significatifs.

Au 31 décembre 2008, les instruments dérivés sont utilisés pour la couverture de risques transactionnels tels que les risques de change et le risque de taux d'intérêts. Toutefois, comptablement, la plupart de ces instruments dérivés sont considérés comme des couvertures détenues à des fins de transaction.

La désignation des instruments par monnaie étrangère se décompose comme suit :

Instruments	31 décembre 2008		31 décembre 2007		31 décembre 2006	
	Juste valeur	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur	Nominal
<b>Couverture de flux de trésorerie</b>						
Taux d'intérêt	-	-	-	-	-	-
Swaps	-	-	0,3	150,0	-1,2	250,0
Change	-	-	-	-	-	-
Contrats à terme en USD	-1,3	35,0	-0,9	7,0	-0,7	17,8
Contrats d'options USD	1,4	16,7	-	-	-	-
Contrats à terme en CAD	-0,2	11,8	-	-	-	-
Contrats à terme en GBP	-5,7	24,0	-	-	-	-
Contrats d'options GBP	0,3	13,3	-	-	-	-
Contrats à terme en INR	-1,9	38,6	-	17,6	-	-
<b>Couverture de juste valeur - Transaction</b>						
Change	-	-	-	-	-	-
Contrats à terme en USD	0,0	1,9	0,4	7,6	0,8	17,9
Contrats à terme en GBP	-	-	0,3	5,3	-0,3	11,1
Contrats à terme en BRL/ZAR	-	-	-	0,5	-0,4	9,1

Les justes valeurs (nettes d'impôt) des instruments de couverture de flux futurs constatées directement en capitaux propres au 31 décembre 2008 s'élèvent à -5,5 millions d'euros (nettes d'impôt), avec une variation de -4,9 millions d'euros (nettes d'impôt) sur l'exercice.

### Note 23 Fournisseurs et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Dettes fournisseurs	500,8	629,3	595,7
Dettes fournisseurs d'immobilisations	16,0	11,0	13,4
<b>Sous-total</b>	<b>516,8</b>	<b>640,3</b>	<b>609,1</b>
Reclassements en passifs directement liés à des actifs destinés à être cédés	-	-74,2	-
<b>Total</b>	<b>516,8</b>	<b>566,1</b>	<b>609,1</b>

L'échéance des dettes fournisseurs et comptes rattachés est à moins d'un an.

## Note 24 Autres passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Avances et acomptes reçus sur commandes clients	14,0	7,6	21,0
Personnel et comptes rattachés	302,7	339,6	307,3
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	206,8	205,1	219,2
Etat – Taxe sur la valeur ajoutée	177,8	186,4	178,0
Produits constatés d'avance	227,8	289,0	198,4
Autres dettes d'exploitation	110,3	140,7	139,0
<b>Sous-total</b>	<b>1 039,4</b>	<b>1 168,4</b>	<b>1 062,9</b>
Reclassements en passifs directement liés à des actifs destinés à être cédés	-	-101,5	-
<b>Total</b>	<b>1 039,4</b>	<b>1 066,9</b>	<b>1 062,9</b>

L'échéance des Autres passifs courants est à moins d'un an à l'exception des produits constatés d'avance dont l'échéance peut varier en fonction des termes spécifiques des contrats.

## Note 25 Engagements hors bilan

### Engagements contractuels

Le tableau ci-dessous présente les paiements minima futurs pour les exercices à venir au titre d'obligations et d'engagements fermes. Les montants inscrits en passifs financiers et en contrats de location-financement sont inscrits au bilan du Groupe.

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	Echéance			31 décembre 2007	31 décembre 2006
		- 1 an	1 à 5 ans	A plus de 5 ans		
Prêts bancaires	299,3	4,5	291,4	3,4	415,1	554,4
Contrats de location-financement	10,9	7,6	3,3	-	23,0	42,4
<b>Comptabilisés au bilan</b>	<b>310,2</b>	<b>12,1</b>	<b>294,7</b>	<b>3,4</b>	<b>438,1</b>	<b>596,8</b>
Contrats de location simple : terrains, constructions, agencements	461,3	128,0	279,5	53,8	575,4	574,1
Contrats de location simple : matériel informatique	23,0	15,5	7,5	-	53,0	97,2
Contrats de location simple : autres immobilisations	125,1	46,9	78,2	-	111,3	119,8
Obligations d'achat irrévocables (>5 ans)	21,2	20,4	0,8	-	15,0	12,5
<b>Engagements</b>	<b>630,6</b>	<b>210,8</b>	<b>366,0</b>	<b>53,8</b>	<b>754,7</b>	<b>803,6</b>
<b>Total</b>	<b>940,8</b>	<b>222,9</b>	<b>660,7</b>	<b>57,2</b>	<b>1 192,8</b>	<b>1 400,4</b>

### Engagements commerciaux

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Garanties bancaires	85,8	119,0	135,7
Garanties de performance	1 232,7	1 492,8	1 198,3
Nantissements	-	0,1	1,0
<b>Total</b>	<b>1 318,5</b>	<b>1 611,9</b>	<b>1 335,0</b>

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de performance à ses clients. Ces garanties limitées s'élèvent à 1 232,7 millions d'euros au 31 décembre 2008 contre 1 492,8 millions d'euros au 31 décembre 2007. Elles représentent une valeur totale de contrats de 1 585,4 millions d'euros.

Dans le cadre du contrat signé par Atos Origin IT Services UK Limited avec le Comité International Olympique (CIO), Atos Origin SAE (Espagne) a accordé une garantie totale de performance au CIO dans le



cas où l'entité Atos Origin signataire du contrat (ou toute autre société affiliée à qui tout ou partie des droits et obligations auraient pu être attribués) serait incapable de fournir les services prévus au contrat.

Concernant la facilité de crédit renouvelable multidevises, Atos Origin SA a garanti au Consortium de banques, représenté par BNP PARIBAS, de couvrir jusqu'à 440,0 millions d'euros les obligations de sa filiale, Atos Origin Telco Services B.V.

Consécutivement à la cession de Cellnet en juillet 2004, Atos Origin SA reste liée par une garantie donnée à Schlumberger dans le cadre de relations avec Citicorp, pour un montant total de 91,9 millions de dollars américains. Cette garantie fait l'objet d'une contre garantie totale par l'acquéreur de Cellnet, « Cellnet Holdings Corp ».

Dans le cadre des activités de transactions par cartes de paiement d'Atos Worldline en Belgique, le Groupe Atos Origin a garanti directement ou indirectement ses partenaires Visa International et MasterCard en cas de défaut de paiement résultant de son rôle d'intermédiaire entre l'émetteur du paiement et le bénéficiaire, ou en cas de violation de leurs règles. Ces garanties sont estimées pour un montant maximum de 66,9 millions de dollars américains. Le risque réel est considéré comme très faible.

Par ailleurs, Atos Origin SA a accordé une garantie de 26,2 millions d'euros au Groupe AIG Europe pour l'exécution des obligations de son réassureur St-Louis-Ré. Cette garantie ne pourrait être exercée que dans le cas, très peu probable, où St-Louis-Ré serait dans l'incapacité de respecter ses obligations de réassurance auprès d'AIG Europe.

Enfin, Atos Origin SA et Atos Origin BV ont accordé des garanties de support financier à plusieurs de leurs filiales suite aux demandes des commissaires aux comptes ou par respect de réglementations locales.

## Note 26 Transactions avec des parties liées

Les transactions entre Atos Origin et ses filiales, qui sont des parties liées au Groupe, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans la présente note.

## Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance

Les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ont été rémunérés comme suit pendant l'exercice:

(en millions d'euros)	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Avantages court terme	6,7	9,1	4,4
Avantages long terme	-	0,5	-
Indemnités de départ	2,6	9,2	6,0
Avantages postérieurs à l'emploi	0,1	-4,5	11,4
Options de souscription d'actions	2,5	1,6	3,6
<b>Total</b>	<b>11,9</b>	<b>15,9</b>	<b>25,4</b>

La rémunération des membres du Directoire a été fixée par le Comité des Rémunérations en fonction des performances individuelles et de la réalisation des objectifs financiers du Groupe.

Les avantages à court terme incluent les salaires, primes et les avantages en nature approuvés par le Conseil de Surveillance. Les primes comptabilisées dans le compte de résultat incluent les primes effectivement payées durant l'année, les provisions relatives à l'exercice 2008 et les reprises relatives aux années précédentes.

## Indemnités de départ

M. Wilbert Kieboom, membre du Directoire, a quitté le Groupe le 31 juillet 2008. De ce fait et conformément au statut des membres du Directoire, il a reçu une indemnité de départ de 2,6 millions d'euros, cette indemnité est comptabilisée dans les comptes du Groupe en 2008.

Le 16 novembre 2008, le Conseil de Surveillance a mis fin au mandat de M. Philippe Germond, Président du Directoire du Groupe.

Une charge de 1,1 million d'euros, correspondant au coût résiduel des actions gratuites qui lui avaient été accordées en 2007 et 2008, a été comptabilisée dans les comptes du Groupe.

M. Philippe Germond a demandé une indemnité de départ d'environ 4,0 millions d'euros. Le Conseil de Surveillance du Groupe a considéré que sa demande devait être rejetée. A ce titre, aucune charge n'a été comptabilisée dans les comptes du Groupe en 2008.

#### **Note 27 Evénements postérieurs à la date de clôture**

En janvier 2009, le Groupe a signé l'accord de vente de son activité de Consulting en Suède aux dirigeants locaux. La finalisation de cette cession a eu lieu le 17 février 2009.

Le 10 février 2009, l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire a été tenue avec un quorum de 71,47 %. Cette Assemblée a été dirigée par M. Jean-Philippe Thierry, Président du Conseil de Surveillance.

Les principales résolutions soumises par le Conseil de Surveillance ont été les suivantes :

- un nouveau mode de gouvernance de la Société avec la mise en place d'un Conseil d'Administration ;
- la désignation de 11 administrateurs dont 6 membres de l'ancien Conseil de Surveillance : Messieurs René Abate, Behdad Alizadeh, Bertrand Meunier, Michel Paris, Vernon Sankey and Jean-Philippe Thierry ; ainsi que 5 nouveaux membres : Messieurs Nicolas Bazire, Jean-Paul Béchat, Thierry Breton, Dominique Mégret et Pasquale Pistorio ;
- l'élection d'un membre du Conseil d'Administration qui représente les salariés actionnaires.

Les actionnaires ont ensuite approuvé ce changement de gouvernance de la Société en Conseil d'Administration, le changement des statuts juridiques et la désignation en tant qu'administrateurs de tous les candidats. Ils ont aussi approuvé un montant annuel de 500 000 euros de jetons de présence.

Le nouveau Conseil d'Administration élu s'est réuni pour la première fois juste après l'Assemblée Générale. Il a unanimement élu M. Thierry Breton en tant que Président du Conseil d'Administration et Président Directeur Général d' Atos Origin. Le Conseil d'Administration a élu M. Jean Paul Béchat au poste de Président du Comité d'Audit et M. Behdad Alizadeh au poste de Président du Comité des Nominations et des Rémunérations.

## Note 28 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2008 – principales sociétés

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
<b>HOLDING</b>				
Atos Origin SA		Société mère consolidante		18 avenue d' Alsace 92400 Courbevoie
Atos Origin BV	100	IG	100	Groenewoudseweg 1 5621 BA Eindhoven Netherlands
Atos Origin International NV	100	IG	100	Rue Abbé Cuypers 3 Priester Cuypersstraat 1040 Brussel
Atos Origin International Competencies and Alliances (ICA)	100	IG	100	Rue Abbé Cuypers 3 Priester Cuypersstraat 1040 Brussel
Saint Louis Re	100	IG	100	74 rue de Merl L2146 Luxembourg
Atos Origin International SAS	100	IG	100	18 avenue d' Alsace 92400 Courbevoie
Atos Origin International BV	100	IG	100	Naritaweg 52 1043 BZ Amsterdam Netherlands
<b>FRANCE</b>				
Arema	95	IG	95	18 avenue d' Alsace 92400 Courbevoie
Atos Worldline	100	IG	100	18 avenue d' Alsace 92400 Courbevoie
Atos Origin Integration	100	IG	100	18 avenue d' Alsace 92400 Courbevoie
Diamis	60	IG	60	6/8 Boulevard Haussmann-75009 Paris
Mantis SA	100	IG	100	24 rue des Jeûneurs 75002 Paris
Atos Origin Infogérance	100	IG	100	18 avenue d' Alsace 92400 Courbevoie
Atos TPI	51	IG	51	18 avenue d' Alsace 92400 Courbevoie
Atos Consulting	100	IG	100	6/8 Boulevard Haussmann-75009 Paris
Atos Origin A2B	100	IG	100	18 avenue d' Alsace 92400 Courbevoie
Atos Origin Formation	100	IG	100	7/ 13 rue Bucarest 75008 Paris
<b>ROYAUME-UNI</b>				
Atos Consulting Limited	100	IG	100	4 Triton Square, Regent' s Place, London, NW 1 3HG UK
Atos Origin IT Services UK Ltd	100	IG	100	4 Triton Square, Regent' s Place, London, NW 1 3HG UK
<b>PAYS-BAS</b>				
Atos Origin IT Services Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 3528 BJ Utrecht Netherlands
Atos Origin IT Systems Management Nederland BV	100	IG	100	Papendorpseweg 93 3528 BJ Utrecht Netherlands
Atos Origin Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 3528 BJ Utrecht Netherlands
Atos Origin Telco Services	100	IG	100	Henri Dunantlaan 2 9728 HD Groningen Netherlands
Atos Origin IT Financial Services BV	100	IG	100	Arlandaweg 98, 1043 HP Amsterdam Netherlands
Atos Consulting NV	100	IG	100	Papendorpseweg 93 3528 BJ Utrecht Netherlands
<b>E.M.E.A. (Europe – Moyen Orient – Afrique)</b>				
<b>AUTRICHE</b>				
Atos Origin Information Tech GmbH	100	IG	100	Technologiestrasse 8/ Gebaude D 1120 Vienna Austria
<b>BELGIQUE</b>				
Atos Origin Belgium SA	100	IG	100	Da Vincilaan 5 1930 Zaventem
Atos Worldline NV	100	IG	100	Chaussée de Haecht 1442, B-1130 Bruxelles
<b>ALLEMAGNE</b>				
Atos Worldline GmbH	100	IG	100	Hahnstrasse 25, 60528 Frankfurt Germany
Atos Origin GmbH	100	IG	100	Theodor AlthoffStrasse 47, 45133 Essen
Atos Worldline Processing GmbH	58,4	IG	58,4	Hahnstrasse 25, 60528 Frankfurt Germany
<b>GRECE</b>				
Atos Origin Hellas SA	100	IG	100	Kifissias 18 15125 Maroussi Athens
<b>LUXEMBOURG</b>				
Atos Origin Luxembourg S.A.	100	IG	100	2 rue Nicolas Bové L1253 Luxembourg
<b>MAROC</b>				
Atos Origin Maroc	100	IG	100	Avenue Annakhil, Espace high-tech, hall B, 5th floor, Hayryad RABAT

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
<b>POLOGNE</b>				
Atos Origin IT Services SP ZOO	100	IG	100	Ul. Domaniewska 41 (Taurus Building) 02- 672 Warszawa Poland
<b>PORTUGAL</b>				
Atos Origin Tecnologias de Informaçao LDA	100	IG	100	5 Avenue Outubro, 73C 1° Edificio Goya 1050 Lisbonne Portugal
<b>AFRIQUE DU SUD</b>				
Atos Origin (Pty) Ltd	100	IG	100	204 Rivonia Road, Sandton private bag X 136, Bryanston 2021
<b>ESPAGNE</b>				
Atos Origin, Sociedad Anonima Espanola	100	IG	100	Albarracin 25- Madrid 28037- Spain
<b>SUEDE</b>				
Atos Consulting AB (Sweden)	100	IG	100	Wallingatan 11 111 60 Stockholm
<b>SUISSE</b>				
Atos Origin (Schweiz) AG	100	IG	100	Industriestrasse 19 8304 Wallisellen (Zurich)
<b>TURQUIE</b>				
Atos Origin Bilisim Danismanlik ve Musteri Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A/S	100	IG	100	Kısıklı Caddesi, Aksel İş Merkezi A Blok No 37 Kat 2 Altunizade, Üsküdar, İstanbul
<b>ASIE PACIFIQUE</b>				
<b>CHINE</b>				
Atos Origin Information Technology (Shanghai) Co. Ltd.	100	IG	100	Room 1103- B4, Pudong software park, Zhang Jiang Hi-Tech Zone, 498 Guo Shou King Road, Shanghai 201203
Atos Origin Information Technology (Beijing) Co Ltd	100	IG	100	502-505 Lido Commercial Building, Lido Place, Jichang Road, Chaoyang District, Beijing
Atos Origin Hong Kong Ltd	100	IG	100	Suites 1701-8, 17/ F, The Prudential Tower, 21 Canton Road, Kowloon, Hong Kong
<b>INDE</b>				
Atos Origin India Private Limited	100	IG	100	Unit 126/ 127, SDF IV, SEEPZ, Andheri (East), 400 096 Bombay
Atos Origin IT Services Private Ltd	100	IG	100	The Capital Court, 4th Floor, LSC Phase III, Olof Palme Marg, Munirka, New Delhi 110 003
<b>INDONESIE</b>				
PT Atos Origin Indonesia	100	IG	100	Wisma Kyoei Prince #1707 Jalan Jenderal Sudirman Kav 3 Jakarta 10220 Indonesia
<b>JAPON</b>				
Atos Origin KK	100	IG	100	20 F, Shinjuku ParkTower Nishi Shinjuku 3- 7- 1 Shinjuku- ku, Tokyo, Japan
<b>MALAISIE</b>				
Atos Origin (Malaysia) sdn bhd	100	IG	100	Level 17, Menara Milenium, Jalan Damanlela, Pusat Bandar Damansara, 50490 Kuala Lumpur, Malaysia
<b>SINGAPOUR</b>				
Atos Origin Asia Pacific Pte Ltd	100	IG	100	8 Temasek Boulevard, #07- 01 Suntec City Tower 3 Singapore 038988
<b>TAIWAN</b>				
Atos Origin Taiwan Ltd	100	IG	100	9 F, No. 115, Sec 3, Ming Sheng Road, Taipei, Taiwan 105
<b>AMERIQUES</b>				
<b>ARGENTINE</b>				
Atos Origin Argentina SA	100	IG	100	Vedia 3892 C1430DAL-Capital Federal Republica Argentina
<b>BRESIL</b>				
Atos Origin Brasil Ltda	100	IG	100	Rua Itapaiuna 2434- 2° andar - parte - Santo Amaro- Sao Paulo
Atos Origin IT Serviços do Brasil Ltda	100	IG	100	Rua Alexandre Dumas 1711- bloco 12- 1° andar Sao Paulo CEP 04717004
<b>MEXIQUE</b>				
Atos Origin IT Services Mexico SA de CV	100	IG	100	Ejercito Nacional 425, 6° Floor, Colonia Granada, 11520 Mexico City Mexico
<b>ETATS-UNIS D'AMERIQUE</b>				
Atos Origin Inc	100	IG	100	5599 San Felipe, Suite 300 Houston, Texas 77056-2724 USA

La liste complète des entités du Groupe Atos Origin est disponible sur notre site [www.atosorigin.com](http://www.atosorigin.com)

## Note 29 Honoraires des Commissaires aux Comptes

(en milliers d'euros et %)	Total		Montant 2007	Deloitte		Montant 2007	Grant Thornton		
	Montant 2008	%		Montant 2008	%		Montant 2008	%	Montant 2007
<b>Audit</b>									
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 189,9	79%	6 263	3 014,2	69%	3 656	2 175,7	99%	2 607
<i>Société mère</i>	1 602,9	24%	1 812	1 005,7	23%	1 098	597,2	27%	714
<i>Filiales</i>	3 587,0	55%	4 451	2 008,5	46%	2 558	1 578,5	72%	1 893
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	1 340,2	20%	698	1 315,0	30%	630	25,2	1%	68
<i>Société mère</i>	736,7	11%	-	736,7	17%	-	-	-	-
<i>Filiales (1)</i>	603,5	9%	698	578,3	13%	630	25,2	1%	68
<b>Sous-total Audit</b>	<b>6 530,1</b>	<b>100%</b>	<b>6 962</b>	<b>4 329,2</b>	<b>100%</b>	<b>4 287</b>	<b>2 200,9</b>	<b>100%</b>	<b>2 675</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</b>									
Juridique et fiscal	-	-	210	-	-	210	-	-	-
Autres	13,0	0%	-	13,0	0%	-	-	-	-
<b>Sous-total Autres</b>	<b>13,0</b>	<b>0%</b>	<b>210</b>	<b>13,0</b>	<b>0%</b>	<b>210</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>6 543,1</b>	<b>100%</b>	<b>7 172</b>	<b>4 342,2</b>	<b>100%</b>	<b>4 497</b>	<b>2 200,9</b>	<b>100%</b>	<b>2 675</b>

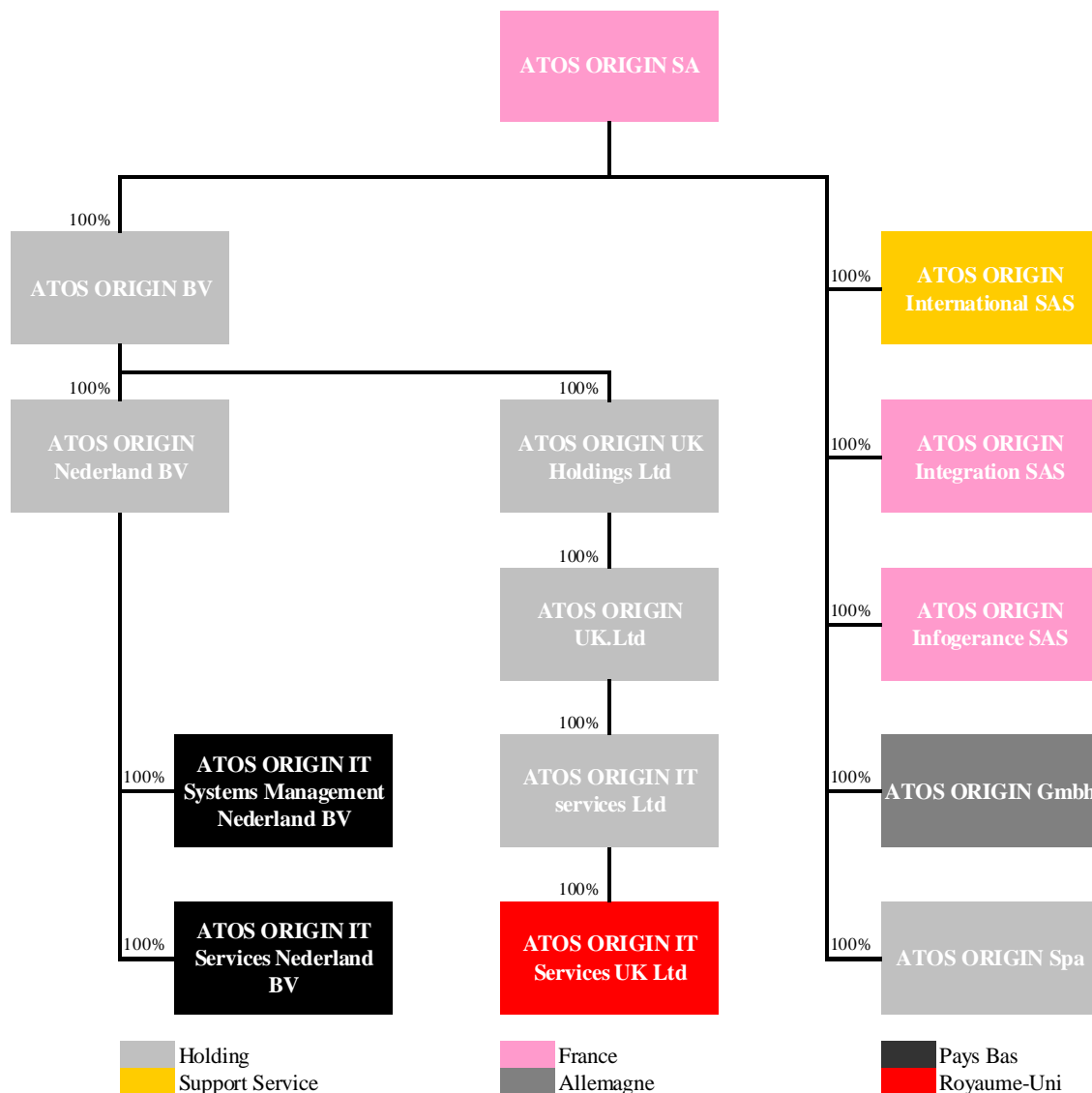
(1) Les missions accessoires incluent des missions d'audit SAS 70.

## 18.4 COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIETE-MERE

### 18.4.1 Organigramme simplifié

Les actions du Groupe Atos Origin sont cotées au Marché Eurolist de Paris (France) sous le code 5173 ISIN FR0000051732. Les actions sont cotées à Paris depuis 1995. Elles ne font pas l'objet de cotation sur une autre place ; Atos Origin est la seule société cotée du Groupe.

Au 31 décembre 2008, le capital du Groupe s'élevait à 69,7 millions d'euros, divisé en 69 717 453 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.



## 18.4.2 Etats financiers

### Bilan

<b>ACTIF</b> (en milliers d'euros)	<b>31/12/08</b>	<b>31/12/07</b>
Immobilisations incorporelles	72 544	107 066
Immobilisations corporelles	426	531
Titres de participation	2 252 324	2 283 588
Autres immobilisations financières	233 289	249 080
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>2 558 583</b>	<b>2 640 265</b>
Clients et comptes rattachés	3 714	3 559
Autres créances	130 107	101 536
Trésorerie et équivalent de trésorerie	256 179	250 747
<b>Total actif circulant</b>	<b>390 000</b>	<b>355 842</b>
Comptes de régularisation	2 133	2 818
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 950 716</b>	<b>2 998 925</b>
<b>PASSIF</b> (en milliers d'euros)	<b>31/12/08</b>	<b>31/12/07</b>
Capital social	69 717	69 710
Prime d'émission et de fusion	1 409 861	1 409 679
Réserve légale	6 971	6 888
Autres réserves et report à nouveau	118 565	192 880
Résultat de l'exercice	38 301	-58 857
<b>Capitaux propres</b>	<b>1 643 415</b>	<b>1 620 300</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>39 379</b>	<b>39 460</b>
Dettes financières	679 590	798 383
Fournisseurs et comptes rattachés	17 620	33 806
Autres dettes	570 712	502 155
<b>Total des dettes</b>	<b>1 267 922</b>	<b>1 334 344</b>
Comptes de régularisation	-	4 821
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2 950 716</b>	<b>2 998 925</b>

### Compte de résultat

(en milliers d'euros)	<b>Exercice 2008</b>	<b>Exercice 2007</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>44 755</b>	<b>44 760</b>
Autres produits	7 376	9 249
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>52 131</b>	<b>54 009</b>
Achats consommés	-19 586	-26 382
Impôts et taxes	-212	-818
Dotations aux amortissements et aux provisions	-11 157	-16 513
Autres charges	-16 317	-22 694
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-47 272</b>	<b>-66 407</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>4 859</b>	<b>-12 399</b>
Résultat financier	14 627	-38 992
<b>Résultat courant</b>	<b>19 486</b>	<b>-51 391</b>
Résultat exceptionnel	6 822	-15 251
Impôt sur le résultat	11 993	7 785
<b>Résultat net</b>	<b>38 301</b>	<b>-58 857</b>

### 18.4.3 Annexes aux états financiers de la société mère

#### Activité d'Atos Origin SA

Atos Origin SA a pour principales activités :

- la gestion de la marque Atos Origin ;
- la détention des participations du Groupe ;
- la centralisation des activités de financement.

Les états financiers de la société reflètent ces activités. Le chiffre d'affaires est constitué des redevances de marque reçues des filiales du Groupe.

La société Atos Origin SA est la holding du groupe Atos Origin et à ce titre établit des comptes consolidés, dont elle est la société mère.

#### Faits caractéristiques de l'exercice

- Plans d'intéressement

##### Le plan « Long-Term Incentive » de 2008

Le 18 mars 2008, le Groupe a mis en place un plan d'incitation à long terme appelé le plan "Long-Term Incentive" (LTI), similaire à celui déjà mis en place en 2007. Dans le cadre de ce nouveau plan, 228 442 actions gratuites ont été accordées à 408 cadres. Le cours des actions à la date d'attribution était de 32,87 euros. Le but de ce plan est de motiver les salariés et de renforcer la capacité du Groupe à atteindre des objectifs financiers ambitieux, en ligne avec la création de valeur pour les actionnaires.

Selon la réglementation fiscale, la période d'acquisition est de :

- 2 années suivi par une période d'incessibilité des actions de 2 années, ou ;
- 4 années sans période d'incessibilité ultérieure.

L'attribution des actions est sujette aux conditions suivantes :

- la réalisation d'objectifs financiers Groupe sur les années fiscales 2008 et 2009 ;
- l'atteinte d'objectifs individuels ;
- la présence du bénéficiaire au sein de Groupe tout au long de la période d'acquisition des droits.

Le nombre d'actions attribuées pourra varier sur une échelle de 0 à 3 selon le niveau de performance.

Atos Origin a acquis 192 000 actions en avril 2008 afin d'honorer son engagement.

##### Le "Management Incentive Plan" de 2008.

Le Groupe a également mis en place le 15 mai 2008 un plan d'attribution d'actions gratuites appelé « Management Investment Plan » (MIP), similaire à celui déjà mis en place en 2007, par lequel des actions gratuites ont été attribuées sous condition d'achat d'un nombre équivalent d'actions. 248 306 actions ont ainsi été attribuées. Le cours à la date d'attribution était de 38,69 euros. L'objectif de ce plan est de promouvoir l'actionnariat salarié ainsi que la fidélisation des collaborateurs.

Selon la réglementation fiscale, la période d'acquisition est de :

- 2 années suivi par une période d'incessibilité des actions de 2 années, ou ;
- 4 années sans période d'incessibilité ultérieure.

L'attribution des actions est sujette à une condition de présence au sein du Groupe et à la détention des actions Atos Origin tout au long de la période d'acquisition des droits.

L'investissement initial du salarié est bloqué pendant deux années.

Atos Origin a acquis 200 000 actions en mai 2008 afin d'honorer son engagement.



#### ■ Cession des activités italiennes

Le 30 janvier 2008, le Groupe a finalisé la vente de ses activités italiennes détenue par Atos Origin BV à la société Engineering suivant le protocole d'accord signé le 11 décembre 2007. Suite à cette cession la reprise de provision pour risques sur les activités italiennes a été constatée dans les comptes d'Atos Origin SA pour 21 millions d'euros.

#### ■ Cession d'Atos Euronext Market Solutions

En conclusion d'un accord de principe pris le 11 décembre 2007, le Groupe a annoncé le 5 août 2008 la vente à NYSE Euronext de sa participation de 50% détenue dans Atos Euronext Market Solution (AEMS). La cession de 6% détenus par Atos Origin SA a entraîné un profit de 14 millions d'euros.

#### ■ Perte de valeur et provision sur titres de participation

Le fond de commerce affecté à l'activité française a été déprécié à hauteur de 34 millions d'euros. Par ailleurs, une dotation aux provisions sur titres de 9 millions d'euros a été enregistrée sur l'entité brésilienne ainsi que sur diverses entités françaises pour 23 millions d'euros.

#### ■ Dividendes

L'Assemblée Générale Annuelle des actionnaires du 12 juin 2008 a décidé pour la première fois de son histoire de distribuer un dividende sur les résultats 2007 d'un montant de 0,40 euro par action.

### **Règles et méthodes comptables**

Les comptes de l'exercice 2008 ont été arrêtés dans le respect des principes comptables généraux suivants :

- prudence ;
- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique. Les comptes annuels sont établis et présentés en milliers d'euros. Les principales méthodes utilisées sont décrites ci après.

#### **Changement de méthode :**

En application :

- de l'avis 2008-17 du CNC ;
- du règlement 08-15, art 6 du CRC ;
- de la recommandation du CNC n°2009-R-01 du 5 février 2009.

Les comptes de l'exercice 2008 tiennent compte d'un changement de méthode relatif à la première application des nouvelles règles de calcul de la provision pour risques constituée dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions. Celle-ci doit permettre d'étaler le coût des attributions d'actions gratuites sur la durée d'acquisition des droits par les bénéficiaires.

Au 31 décembre 2007, la totalité des actions achetées pour les plans d'attributions avait été dépréciée à hauteur du cours moyen pondéré de décembre 2007, soit 36,66 euros. Le montant de la dépréciation constatée s'élevait à 4 164 milliers d'euros. La valeur nette comptable ainsi calculée avait été totalement provisionnée en provision pour risques pour un montant de 16 132 milliers d'euros. La dépréciation constatée n'a pas été modifiée, par contre le montant de la provision a été recalculé suivant le calcul ci-dessous et s'élève désormais à 3 622 milliers d'euros.

Type de Plan	Date de création du plan	Durée du Plan *	Nombre d'actions achetées au 31/12/07	Prix d'achat (En milliers d'euros)	Valorisation au 31/12/2007 (36,66/action)	Dépréciation	Nombre d'actions attribuées au 31/12/07	Valeur au 31/12/07 soit A (en milliers euros)	Calcul de la nouvelle provision	Provision (en milliers euros)	
LTI2007	17 Mai 2007	2 ans	214 500	9 987	7 865	2 122	136 865	5 018	A/2*228j/365j	1 567	
		4 ans						21 561	791	A/4*228j/365j	123
MIP 2007	15 juin 2007	2 ans	225 500	10 309	8 267	2 042	179 337	6 575	A/2*199j/365j	1 792	
		4 ans						27 892	1 023	A/4*199j/365j	139
<b>TOTAL</b>			<b>440 000</b>	<b>20 296</b>	<b>16 132</b>	<b>4 164</b>	<b>365 655</b>			<b>3 622</b>	
Actions non attribuées							74 345				
Ancienne méthode			<b>440 000</b>							<b>16 132</b>	
		<b>IMPACT CHANGEMENT DE METHODE (gain)</b>									<b>12 510</b>
* 2ans		<i>Suivis par une période d'incessibilité des actions de 2 ans</i>									
4 ans		<i>Sans période d'incessibilité ultérieure</i>									

L'impact du changement de méthode a été comptabilisé au 1er janvier 2008 en « Report à nouveau » pour un montant de 12 510 milliers d'euros.

## Notes sur le bilan actif

### Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31/12/07	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31/12/08
Immobilisations incorporelles brutes	183 539	-	-	183 539
Amortissement des immobilisations incorporelles	-6 852	-513	-	-7 365
Dépréciation des immobilisations incorporelles	-69 621	-34 009	-	-103 630
Total des amortissements et dépréciations	-76 473	-34 522	-	-110 995
<i>Dont : - exploitation</i>		-20		
<i>- financier</i>		-34 009		
<i>- exceptionnel</i>		-493		
<b>Valeur nette des immobilisations incorporelles</b>	<b>107 066</b>	<b>-34 522</b>	<b>-</b>	<b>72 544</b>

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées d'un mali de fusion résultant de la transmission universelle de patrimoine d'Atos Investissement 6 à Atos Origin SA ; ce mali a été déprécié en 2008 de 34 009 milliers d'euros sur la partie France.

La société ayant appliqué le Règlement CRC 2004-01 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées, elle a constaté un mali technique de 173 579 milliers d'euros sur l'exercice 2004, inscrit à un compte d'immobilisations incorporelles.

De manière extra-comptable, ce mali technique a été affecté aux différents actifs apportés pour permettre un suivi dans le temps de sa valeur et est ventilé par pays comme suit :

- France : 40 826 milliers d'euros;
- Espagne : 63 132 milliers d'euros;
- Suède : 69 621 milliers d'euros.

Ce mali suit les règles retenues dans les comptes consolidés pour le goodwill :

- non amortissement ;
- test de dépréciation périodique.

Le test de dépréciation périodique de ces immobilisations incorporelles est effectué en comparant pour chaque filiale détenue par la société, d'une part la somme du mali de fusion relatif à cette filiale (si existant) et de la valeur brute des titres de participation à, d'autre part, la valeur d'entreprise.

Les autres malis de fusion, soit 9 755 milliers d'euros en valeur brute sont amortis sur une durée maximale de 20 ans.

### **Immobilisations corporelles**

(en milliers d'euros)	31/12/07	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31/12/08
Immobilisations corporelles brutes	2 689	-	-	2 689
Amortissement des immobilisations corporelles	-2 159	-105	-	-2 264
<i>Dont exploitation</i>		-105		
<b>Valeur nette des immobilisations corporelles</b>	<b>530</b>	<b>-105</b>	<b>-</b>	<b>425</b>

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition à l'exclusion de toute charge financière.

Elles sont composées essentiellement d'un terrain et de constructions pour une valeur brute de 1 717 milliers d'euros et d'agencements pour un montant de 967 milliers d'euros.

Les modes d'amortissements principalement utilisés sont le mode linéaire ou dégressif et sont pratiqués en fonction des durées normales d'utilisation suivantes :

Constructions	20 ans	Linéaire
Agencements et installations	de 5 à 10 ans	Linéaire
Matériel informatique	de 3 à 5 ans	Dégressif
Matériel et mobilier de bureau	de 5 à 10 ans	Linéaire

### **Immobilisations financières**

La valeur brute des titres de participation et des autres titres immobilisés figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition.

La valeur d'inventaire des titres correspond à la valeur d'usage pour l'entreprise, déterminée de la manière suivante :

- pour les filiales opérationnelles : la valeur d'usage est déterminée sur la base des tests de dépréciation précédemment décrits ;
- pour les sociétés holding : la valeur d'usage est déterminée en tenant compte de la quote-part de situation nette réestimée et des perspectives de rentabilité.

Une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire ainsi définie est inférieure au coût d'acquisition.

1 293 actions Atos Origin détenues par la société elle-même et ne faisant pas partie du contrat de liquidité, sont inscrites en titres immobilisés. Ce traitement comptable résulte de l'intention attribuée à leur détention. En effet, ces titres sont détenus ni à but de régulation de cours ni dans le cadre d'attributions d'actions gratuites. Les 278 000 titres acquis dans le cadre du contrat de liquidité sont par contre enregistrés en valeurs mobilières de placement ainsi que les 832 000 actions propres acquises dans le cadre du MIP et du LTI.

Leur valeur d'inventaire correspond à la moyenne pondérée des cours de bourse de l'action Atos Origin du mois de clôture, soit 16,9 euros au 31 décembre 2008.

■ Tableau d'évolution des immobilisations financières brutes

(en milliers d'euros)	31/12/07	Augmentation	Diminution	31/12/08
Titres de participation groupe	2 408 956	157	-40 031	2 369 082
Titres de participation hors groupe	139	-	-	139
Actions propres	92	-	-	92
Autres titres immobilisés	85	-	-	85
Prêts et intérêts courus	133 579	5 866	-178	139 267
Autres	115 359	94 000	-115 359	94 000
<b>TOTAL</b>	<b>2 658 210</b>	<b>100 023</b>	<b>-155 568</b>	<b>2 602 665</b>

Les sorties sur titres correspondent à la liquidation de la société Suédoise et à la cession de la filiale AEMS.

Les nouveaux prêts ont été octroyés à la filiale d'Afrique du Sud pour 56 millions de ZAR, soit 4 287 milliers d'euros à la clôture de l'exercice et à la société Atos Investissement 10 pour 900 milliers d'euros.

Le poste « Autres immobilisations financières » correspond au dépôt versé au titre du programme de titrisation de créances commerciales.

■ Tableau de variation des dépréciations sur immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31/12/07	Dotations	Reprises	31/12/08
Titres de participation groupe	-125 395	-8 990	17 600	-116 785
Titres de participation hors groupe	-113	-	-	-113
Actions propres	-35	-35	-	-70
Autres titres immobilisés	0	-85	-	-85
<b>TOTAL</b>	<b>-125 543</b>	<b>-9 110</b>	<b>17 600</b>	<b>-117 053</b>
<i>Dont financier</i>		<i>-9 110</i>	<i>17 600</i>	

La dépréciation porte sur l'entité brésilienne et diverses entités françaises. La reprise correspond à la liquidation de la société suédoise.

■ Tableau de valeur nette des immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Titres de participation groupe	2 369 082	-116 785	2 252 297
Titres de participation hors groupe	139	-113	26
Actions propres	92	-70	22
Autres titres immobilisés	85	-85	0
Prêts et intérêts courus	139 267	-	139 267
Autres	94 000	-	94 000
<b>TOTAL</b>	<b>2 602 665</b>	<b>-117 053</b>	<b>2 485 612</b>

■ Tableau de ventilation des prêts et autres immobilisations financières par échéance

(en milliers d'euros)	Valeur brute 31/12/08	A moins de 1 an	A plus de 1 an
Prêts et intérêts courus	139 267	139 267	-
Autres	94 000	94 000	-
<b>TOTAL</b>	<b>233 267</b>	<b>233 267</b>	<b>-</b>

## ■ Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31/12/08	Valeur nette au 31/12/08	% de titres détenus	Capital/prime d'émission et d'apport	Réserves et report à nouveau	Prêts et avances consentis par Atos Origin et non remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Chiffre d'affaires au 31/12/08	Bénéfice net statutaire au 31/12/08	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
<b>I – Informations détaillées</b>										
A – Filiales (50 % au moins de capital détenu)										
<b>France</b>										
Atos Worldline	110 015	110 015	100%	98 974	-32 117	-	15 500	325 977	64 518	74 482
Atos Investissement 5	618 681	618 681	100%	618 681	2 328	-	-	-	-20	-
Atos Origin Infogérance	101 776	101 776	92%	31 143	84	-	46 554	502 686	92 597	2 566
Atos Origin Formation	2	2	100%	437	45	-	-	9 199	695	510
Atos Origin Intégration	59 906	59 906	92%	44 919	-82 016	-	17 851	709 488	90 101	-
Atos Consulting	16 139	16 139	100%	7 131	15	-	-	58 503	-4 151	506
Atos Origin Participation 2	30 616	30 616	100%	15 052	154	-	-	-	1 590	--
Atos Origin International	2 378	0	100%	1 003	-4 840	-	-	121 963	-8 436	-
Atos Investissement 10	5 040	5 040	100%	5 040	-404	6 100	-	-	-294	-
Atos Origin Management France	40	0	100%	40	-1	-	-	22 142	-939	-
Atos Investissement 12	40	40	100%	40	-1	-	-	-	-	-
Atos Meda	40	0	100%	40	55	-	-	10 819	-2 059	875
<b>Italie</b>										
Atos Multimédia	68	68	100%	52	119	-	-	-	-	-
Atos SPA	57 183	0	100%	100	11 599	-	-	3 064	-9 264	-
<b>Benelux</b>										
St Louis RE	1 224	1 224	100%	1 225	-	-	-	-	-	-
<b>Espagne</b>										
Atos Origin SAE	53 389	53 389	100%	41 261	5 636	-	-	343 457	4 349	1 889
GTI	751	685	100%	31	188	-	-	1 404	147	-
<b>Allemagne</b>										
Atos Origin GMBH	110 750	110 750	100%	111 926	5 889	-	264 381	545 119	-5 756	24 341
Sema GMBH	50 637	0	100%	50 993	-53 143	-	-	32	241	-
<b>Pays-Bas</b>										
Atos Origin BV	1 139 608	1 139 608	100%	995 761	-515 588	127 979	-	64	-12 097	-
B – Participations (moins de 50 % du capital détenu)										
<b>Brésil</b>										
Atos IT Servicos do Brazil LTDA	10 736	4 294	37%	26 293	-17 889	-	11 812	62 244	-8 817	-
<b>II – Informations globales</b>										
Autres participations	202	89	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 369 221</b>	<b>2 252 322</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>134 079</b>	<b>356 098</b>	<b>2 716 161</b>	<b>202 405</b>	<b>105 169</b>

## Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une dépréciation pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

Les créances et comptes rattachés en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de leur actualisation à ce dernier cours est portée au bilan en "écart de conversion".

### ■ Tableau des créances

(en milliers d'euros)	Valeur brute 31/12/08	Dépréciation	Valeur nette 31/12/08	Valeur nette 31/12/07
Clients	2 843	-	2 843	2 694
Clients douteux	289	-245	44	44
Factures à établir	826	-	826	602
Créances client sur cession d'immobilisation	-	-	0	219
Etat, impôt société	8 736	-	8 736	0
TVA déductible	4 501	-	4 501	3 818
Crédit de TVA	-	-	0	2 039
Comptes courants sociétés groupe	115 305	-	115 305	94 805
Autres débiteurs	1 768	-202	1 565	874
<b>TOTAL</b>	<b>134 268</b>	<b>-447</b>	<b>133 821</b>	<b>105 095</b>
<i>Dont exploitation</i>		<i>-447</i>		

### ■ Tableau de ventilation des clients, comptes rattachés et autres créances par échéance

(en milliers d'euros)	Valeur brute 31/12/08	A moins de 1 an	A plus de 1 an
Clients	2 843	2 843	-
Clients douteux	289	289	-
Factures à établir	826	826	-
Etat, impôt société	8 736	8 736	-
TVA déductible	4 501	4 501	-
Comptes courants sociétés groupe	115 305	115 305	-
Autres débiteurs	1 768	1 768	-
<b>TOTAL</b>	<b>134 268</b>	<b>134 268</b>	

### ■ Tableau de la trésorerie et équivalent de trésorerie

(en milliers d'euros)	Valeur brute 31/12/08	Dépréciation	Valeur nette 31/12/08	Valeur nette 31/12/07
Actions propres – contrat de liquidité	15 239	-10 541	4 698	9 679
Fonds commun de placement	23	-	23	364
Actions propres	1 327	-962	365	2 726
Actions destinées à être attribuées /plan	33 455	- 3 918	29 537	13 406
Valeurs à l'encaissement	153	-	153	308
Disponibilités	221 403	-	221 403	224 263
<b>TOTAL</b>	<b>271 600</b>	<b>-15 421</b>	<b>256 179</b>	<b>250 746</b>
<i>Dont financier</i>		<i>-15 421</i>		

Les provisions sur les actions propres ont été calculées d'après le cours moyen pondéré de décembre 2008, soit : 16,90 euros par action.

Les 795 704 actions destinées à être attribuées sur les plans MIP et LTI ont été évaluées à la valeur d'achat pour celles acquises en 2008, soit 14 499 milliers d'euros et à la valeur nette comptable au 31/12/2007 pour les autres.

#### ■ Tableau des produits à recevoir

(en milliers d'euros)	31/12/08	31/12/07
<b>Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan :</b>		
Autres immobilisations financières	898	400
Créances clients	826	602
Autres créances	202	-
Banques et établissements financiers	166	620
<b>TOTAL</b>	<b>2 093</b>	<b>1 622</b>

#### Comptes de régularisation

(en milliers d'euros)	31/12/08	31/12/07
Charges constatées d'avance	460	508
Charges à répartir	1 495	2 310
Ecart de conversion actif	179	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 133</b>	<b>2 818</b>

Les charges constatées d'avance correspondent principalement à des charges financières.

Les charges à répartir comprennent exclusivement des frais d'émission d'emprunt étalés linéairement sur la durée de vie de l'emprunt.

#### Notes sur le bilan passif

##### Capitaux propres

##### ■ Capital social

	31/12/08	31/12/07
Nombre de titres	69 717 453	69 710 154
Valeur nominale en euro	1	1
<b>CAPITAL SOCIAL en milliers d'euros</b>	<b>69 717</b>	<b>69 710</b>

■ Tableau de répartition du capital sur les trois derniers exercices

	31/12/08		31/12/07		31/12/06	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
Centaurus	3 492 119	5,0%	7 110 506	10,3%	6 544 204	9,5%
Pardus	7 000 004	10,0%	6 700 000	9,7%		
PAI Partners	15 765 838	22,6%				
Directoire	33 785	0,1%	43 809	0,1%	121 598	0,2%
Conseil de Surveillance	10 721	0,0%	2 040	0,0%	2 050	0,0%
<b>Total Dirigeants</b>	<b>44 506</b>	<b>0,1%</b>	<b>45 849</b>	<b>0,1%</b>	<b>123 648</b>	<b>0,2%</b>
Salariés	2 119 700	3,0%	2 164 319	3,1%	1 538 860	2,2%
Auto-contrôle	1 111 293	1,6%	705 293	1,0%	258 293	0,4%
Public	40 183 993	57,6%	52 984 187	75,8%	60 415 960	87,7%
<b>Total</b>	<b>69 717 453</b>	<b>100,0%</b>	<b>69 710 154</b>	<b>100,0%</b>	<b>68 880 965</b>	<b>100,0%</b>
Titres nominatifs	1 703 175	2,4%	1 664 916	2,4%	1 102 460	1,6%
Titres au porteur	68 014 278	97,6%	68 045 238	97,6%	67 778 505	98,4%
<b>Total</b>	<b>69 717 453</b>	<b>100,0%</b>	<b>69 710 154</b>	<b>100,0%</b>	<b>68 880 965</b>	<b>100,0%</b>

La détention des actions du Groupe par les employés correspond aux Fonds communs de Placement et Plans d'Épargne Entreprise.

La 7ème résolution de l'Assemblée Générale Annuelle du 12 juin 2008 avait renouvelé l'autorisation de rachat par la société de ses propres actions. Ces rachats ne peuvent porter sur plus de 10% du capital social. Au 31 décembre 2008, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la société s'élève à 1 111 293 actions.

Le flottant disponible du Groupe est proche de 100% à ce jour, et aucun actionnaire ne détient plus de 5% du capital émis de la Société depuis trois ans (selon la définition Euronext).

	31/12/08			31/12/07		
	Actions	% capital	% droit de vote	Actions	% capital	% droit de vote
Auto-contrôle	1 111 293	1,6%		705 293	1,0%	
Public	68 606 160	98,4%	100,0%	69 004 861	99,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>69 717 453</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>69 710 154</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Au cours de l'exercice 2008, la société a été informée de différents mouvements d'actions de la part de Centaurus, Pardus et PAI Partners. Le 6 janvier 2009, Pardus et Centaurus ont déclaré que l'action de concert qu'ils avaient constituée avait pris fin.

■ Tableau d'évolution des capitaux propres

(en milliers d'euros)	31/12/07	Impact changement de méthode	31/12/07 proforma	Affectation du résultat	Augmentation de capital	Résultat 2008	31/12/08
Capital social	69 710	-	69 710	-	7	-	69 717
Prime d'émission et de fusion	1 409 679	-	1 409 679	-	182	-	1 409 861
Réserve légale	6 888	-	6 888	83	-	-	6 971
Autres réserves	25 511	-	25 511	-	-	-	25 511
Report à nouveau	167 370	12 510	179 880	-86 826	-	-	93 054
Résultat de l'exercice	-58 857	-	-58 857	58 857	-	38 301	38 301
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 620 300</b>	<b>12 510</b>	<b>1 632 810</b>	<b>-27 886</b>	<b>189</b>	<b>38 301</b>	<b>1 643 415</b>



■ Tableau de variation potentielle future de capital

Le capital social de la Société, composé de 69 717 453 actions émises, pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 9.3% par la création de 7 153 540 actions nouvelles, ce qui ne pourrait se faire que par l'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés. Celles-ci se présentent comme suit :

	31/12/08	31/12/07	Variation	31/12/2008	
				% dilution	En millions d'Euros
<b>Nombre d'actions</b>	<b>69 717 453</b>	<b>69 710 154</b>	<b>7 299</b>		
Option de souscription d'actions	7 153 540	5 982 272	1 171 268	9,3%	382
<b>Total du capital potentiel</b>	<b>76 870 993</b>	<b>75 692 426</b>	<b>1 178 567</b>		

L'exercice de la totalité des options de souscription d'actions aurait pour effet d'augmenter les capitaux propres consolidés de 382 millions d'euros et le capital social de 7,2 millions d'euros.

Cependant, toutes les options de souscription d'actions attribuées aux salariés ont des conditions d'exercice supérieures au cours de l'action Atos Origin au 31 décembre 2008 (17,92 euros).

■ Tableau des options de souscription d'actions

Date d'Assemblée	Date du Directoire	Nombre d'options consenties	Dont aux membres du Directoire	Dix plus fortes attributions	Nbre d'options exercées	Dont par les membres du Directoire	Options cancelled	Of which mbers of the Board	Situation 31/12/08	Dont membres du Directoire	Nbre de bénéficiaires	Date de début de la période d'exercice	Date de fin de la période d'exercice	Prix d'exercice en euros	Trésorerie en millions d'euros
30/06/97	04/01/99	9 000							9 000		1	04/01/04	04/01/09	95,26	0,9
30/06/97	17/05/99	3 600							3 600		3	17/05/04	17/05/09	79,27	0,3
30/06/97	07/06/99	400							400		1	07/06/04	07/06/09	84,04	0,0
30/06/97	01/10/99	1 000							1 000		1	01/10/04	01/10/09	120,29	0,1
30/06/97	30/11/99	259 000	7 500	27 000			38 300		220 700	7 500	292	30/11/04	30/11/09	134,55	29,7
30/06/97	01/03/00	1 500							1 500		2	01/03/05	01/03/10	159,94	0,2
30/06/97	03/04/00	300					300				1	03/04/05	03/04/10	153,82	
30/06/97	01/06/00	4 500							4 500		5	01/06/04	01/06/10	110,15	0,5
30/06/97	03/07/00	10 000							10 000		1	03/07/04	03/07/10	106,67	1,1
30/06/97	01/09/00	2 500							2 500		2	01/09/04	01/09/10	109,50	0,3
30/06/97	02/10/00	500							500		1	02/10/04	02/10/10	112,97	0,1
31/10/00	18/12/00	514 100		12 000			129 575		384 525		385	18/12/03	18/12/10	78,27	30,1
31/10/00	18/12/00	428 650	70 000	22 800			61 200	20 000	367 450	50 000	479	18/12/04	18/12/10	78,27	28,8
31/10/00	15/01/01	5 000							5 000		2	15/01/04	15/01/11	76,23	0,4
31/10/00	15/01/01	500							500		1	15/01/05	15/01/11	76,23	0,0
31/10/00	23/04/01	4 000					3 000		1 000		3	23/04/04	23/04/11	84,33	0,1
31/10/00	23/04/01	3 200							3 200		3	23/04/05	23/04/11	84,33	0,3
31/10/00	18/09/01	2 200							2 200		1	18/09/05	18/09/11	80,71	0,2
31/10/00	08/10/01	1 800					800		1 000		3	08/10/04	08/10/11	74,06	0,1
31/10/00	11/12/01	5 000							5 000		1	11/12/04	11/12/11	79,36	0,4
31/10/00	12/12/01	410 350		33 000			84 700		325 650		774	12/12/04	12/12/11	79,04	25,7
31/10/00	12/12/01	236 400		8 500			13 950		222 450		522	12/12/05	12/12/11	79,04	17,6
31/10/00	14/01/02	2 500					500		2 000		2	14/01/05	14/01/12	75,17	0,2
31/10/00	14/01/02	1 000					500		500		2	14/01/06	14/01/12	75,17	0,0
31/10/00	16/04/02	1 350					1 100		250		3	16/04/05	16/04/12	87,51	0,0
31/10/00	16/04/02	1 000							1 000		1	16/04/06	16/04/12	87,51	0,1
31/10/00	20/06/02	11 101	5	6 943			2 806		8 295	5	815	20/06/05	20/06/12	63,06	0,5
31/10/00	20/06/02	6 000					6 000				4	20/06/05	20/06/12	63,06	
31/10/00	20/06/02	12 574		331			2 125		10 449		1 536	20/06/06	20/06/12	63,06	0,7
31/10/00	01/07/02	45 000							45 000		4	01/07/05	01/07/12	62,32	2,8
31/10/00	01/07/02	20 000	10 000						20 000	10 000	2	01/07/06	01/07/12	62,32	1,2
31/10/00	09/07/02	5 000					5 000				3	09/07/06	09/07/12	61,49	
31/10/00	16/08/02	184 606		24 650	46 730		87 228		50 648		146	16/08/05	16/08/12	41,52	2,1
31/10/00	02/10/02	2 000			500		500		1 000		4	02/10/05	02/10/12	41,52	0,0
31/10/00	15/10/02	3 000							3 000		1	15/10/05	15/10/12	26,02	0,1
31/10/00	15/10/02	100							100		1	15/10/06	15/10/12	26,02	0,0
31/10/00	27/03/03	616 410		25 300	351 954		56 658		207 798		1 447	01/01/05	27/03/13	25,92	5,4
31/10/00	27/03/03	348 902	15 491	10 564	110 962		13 854		224 086	15 491	3 444	27/03/07	27/03/13	25,92	5,8
31/10/00	16/06/03	2 000					2 000				2	16/06/07	16/06/13	30,88	
31/10/00	08/07/03	500							500		1	08/07/06	08/07/13	31,81	0,0
31/10/00	01/10/03	1 500					1 000		500		2	01/10/06	01/10/13	49,87	0,0
31/10/00	01/10/03	762							762		1	01/10/07	01/10/13	49,87	0,0
31/10/00	09/02/04	1 172 125		117 000	51 675		63 175		1 057 275		1 220	01/01/06	09/02/14	54,14	57,2
22/01/04	09/02/04	414 750	30 000	52 000			13 425		401 325	30 000	686	09/02/08	09/02/14	54,14	21,7
04/06/04	10/01/05	805 450		52 500	500		116 367		688 583		803	10/01/08	10/01/15	49,75	34,3
04/06/04	10/01/05	347 250	35 000	41 500	200		23 905		323 145	35 000	567	10/01/09	10/01/15	49,75	16,1
04/06/04	28/04/05	750					500		250		1	28/04/08	28/04/15	49,98	0,0
04/06/04	28/04/05	6 750					1 333		5 417		5	28/04/09	28/04/15	49,98	0,3
04/06/04	26/10/05	5 200					1 999		3 201		3	26/10/09	26/10/15	58,04	0,2
04/06/04	12/12/05	20 000							20 000		1	12/12/08	12/12/15	57,07	1,1
04/06/04	12/12/05	15 000					6 666		8 334		1	12/12/09	12/12/15	57,07	0,5
04/06/04	29/03/06	810 130		50 000			143 051		667 079		828	29/03/09	29/03/16	59,99	40,0
04/06/04	29/03/06	337 860	35 000	44 500			32 511		305 349	35 000	420	29/03/10	29/03/16	59,99	18,3
04/06/04	01/12/06	50 000	50 000						50 000	50 000	1	01/12/10	01/12/16	43,87	2,2
04/06/04	19/12/06	16 150							12 685		24	19/12/09	19/12/16	43,16	0,5
04/06/04	19/12/06	3 000					166		2 834		6	19/12/10	19/12/16	43,16	0,1
23/05/07	09/10/07	20 000							20 000		1	09/10/10	09/10/17	40,35	0,8
23/05/07	09/10/07	5 000							5 000		1	09/10/11	09/10/17	40,35	0,2
23/05/07	10/03/08	190 000	50 000						50 000		3	10/03/14	10/03/18	34,73	1,7
23/05/07	22/07/08	5 000							5 000		1	22/07/11	22/07/18	34,72	0,2
23/05/07	22/07/08	2 500							2 500		1	22/07/12	22/07/18	34,72	0,1

Date d'Assemblée	Date du Directoire	Nombre d'options consenties	Dont aux membres du Directoire	Dix plus fortes attributions	Nbre d'options exercées	Dont par les membres du Directoire	Options cancelled	Of which mbers of the Board	Situation 31/12/08	Dont membres du Directoire	Nbre de bénéficiaires	Date de début de la période d'exercice	Date de fin de la période d'exercice	Prix d'exercice en euros	Trésorerie en millions d'euros
23/05/07	23/12/08	459 333	233 333	182 667					<b>459 333</b>	233 333	24	01/04/10	23/12/18	18,40	<b>8,5</b>
23/05/07	23/12/08	459 333	233 333	182 667					<b>459 333</b>	233 333	24	01/04/11	23/12/18	22,00	<b>10,1</b>
23/05/07	23/12/08	459 333	233 333	182 667					<b>459 333</b>	233 333	24	01/04/12	23/12/18	26,40	<b>12,1</b>
22/06/01	08/11/01	198 590	12 000		190 529	12 000	8 061				28	23/12/01	23/12/03	28,13	
22/06/01	08/11/01	236 000	10 000		13 966		222 034	10 000			56	28/07/02	28/07/04	52,18	
22/06/01	08/11/01	493 000	30 000				493 000	10 000			183	29/05/03	30/06/06	72,15	
<b>Total options décembre 2008</b>		<b>9 944 810</b>	<b>1 060 996</b>	<b>1 108 588</b>	<b>767 516</b>	<b>12 000</b>	<b>2 023 754</b>	<b>46 000</b>	<b>7 153 540</b>	<b>932 996</b>					<b>382,0</b>

## Provisions pour risques et charges

Les provisions sont évaluées pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation correspondante.

### ■ Tableau des provisions

(en milliers d'euros)	31/12/07	Impact changement de méthode	31/12/07 proforma	Dotations	Reprises Utilisées	Reprises non utilisées	31/12/08
Provision pour risque de change	-	-	0	179	-	-	179
Provision pour risques filiales	22 480	-	22 480	23 220	-21 310	-490	23 900
Provision pour risques	16 486	-12 510	3 976	10 829	-	-	14 805
Provision pour litiges	494	-	494	-	-	-	494
<b>TOTAL</b>	<b>39 460</b>	<b>-12 510</b>	<b>26 950</b>	<b>34 228</b>	<b>-21 310</b>	<b>-490</b>	<b>39 379</b>
<i>Dont : - exploitation</i>	<i>16 486</i>	<i>-12 510</i>	<i>3 976</i>	<i>10 829</i>			<i>14 805</i>
<i>- financier</i>	<i>22 480</i>		<i>22 480</i>	<i>23 399</i>	<i>-21 310</i>	<i>-490</i>	<i>24 079</i>
<i>- impôts</i>	<i>494</i>		<i>494</i>				<i>494</i>

Les provisions pour risques filiales ont été constituées sur trois entités françaises (AO International, Atos Origin Meda et Atos Origin Management France).

Suite à la cession des activités italiennes, la provision pour risques sur l'Italie a été reprise pour un montant de 21 100 milliers d'euros.

La dotation de la provision pour charges de 10 829 milliers d'euros a été calculée de façon à étaler le coût des attributions d'actions gratuites et des plans d'options d'achat d'actions sur la durée d'acquisition des droits par les bénéficiaires. Elles concernent les plans LTI/MIP 2007 et 2008.

## Emprunts, dettes fournisseurs et autres dettes

L'emprunt lié au crédit syndiqué est comptabilisé pour 0 euro au 31 décembre 2008 suite au dernier remboursement de décembre 2008.

Les emprunts et dettes financières diverses comprennent :

- la participation des salariés pour un montant total de 20 049 milliers d'euros ;
- des emprunts envers d'autres sociétés du groupe Atos Origin pour un montant de 91 204 milliers d'euros.

### ■ Tableau de l'endettement net

(en milliers d'euros)	A moins de 1 an	A plus de 1 an et 5 ans au plus	Montant brut 31/12/08	Montant brut 31/12/07
Emprunts à long et moyen terme	-	-	-	140 576
Soldes créditeurs de banques et spots court terme	568 226	-	568 226	490 900
Emprunts et dettes financières divers	111 364	-	111 364	166 908
<b>DETTES FINANCIERES AU PASSIF</b>	<b>679 590</b>	<b>-</b>	<b>679 590</b>	<b>798 384</b>
<b>DISPONIBILITES</b>	<b>221 403</b>	<b>-</b>	<b>221 403</b>	<b>224 262</b>
<b>ENDETTEMENT NET</b>	<b>458 187</b>	<b>-</b>	<b>458 187</b>	<b>574 122</b>

La variation des emprunts s'explique par le remboursement à la filiale AEMS Ltd de l'emprunt de 52 925 milliers d'euros lors de la cession des activités Euronext.

## Structure du crédit syndiqué (2005-2012)

Le 12 mai 2005, Atos Origin a obtenu l'ouverture d'une ligne de crédit revolving multi-devises de 1,2 milliard d'euros auprès d'un consortium bancaire. Ce prêt initialement à échéance de cinq ans a été prolongé deux fois d'un an. Au 31 décembre 2008, Atos Origin SA n'a pas utilisé cette ligne de crédit revolving multi-devises.

## Titrisation

En outre, en mars 2004, Atos Origin a mis en place un programme paneuropéen de titrisation jusqu'à concurrence d'un montant maximum de 300 millions d'euros. Ce programme a été renouvelé pour une durée de 5 ans en mars 2009. Au 31 décembre 2008, Atos Origin SA a reçu 198,7 millions d'euros au titre de ce programme.

### ■ Tableau de ventilation des dettes fournisseurs et autres dettes par échéance

(en milliers d'euros)	Valeur brute 31/12/08	A moins de 1 an	A plus de 1 an
Fournisseurs et comptes rattachés	16 180	16 180	-
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	189	189	-
TVA collectée et à payer	1 251	1 251	-
Etat, impôt société	0	0	-
Comptes courants groupe et associés	569 538	569 538	-
Autres dettes	1 174	1 174	-
<b>TOTAL</b>	<b>588 332</b>	<b>588 332</b>	-

### ■ Tableau des charges à payer

(en milliers d'euros)	31/12/08	31/12/07
<b>Montant des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan :</b>		
Emprunts et dettes financières	2 174	6 900
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 565	27 415
Autres dettes	492	375
Dettes fiscales et sociales	75	72
Intérêts courus sur découvert	1 109	2 030
<b>TOTAL</b>	<b>7 415</b>	<b>36 792</b>

## Notes sur le compte de résultat

### Chiffre d'affaires et activité

Le chiffre d'affaires est principalement composé de redevances de marque et de refacturations aux diverses sociétés du groupe.

#### ■ Tableau de ventilation du chiffre d'affaires

	Exercice 2008		Exercice 2007	
	(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)
Redevance de marque	41 696	93%	42 016	94%
Refacturation de frais	743	2%	1 061	2%
Garanties parentales	2 316	5%	1 683	4%
<b>TOTAL par nature</b>	<b>44 755</b>	<b>100%</b>	<b>44 760</b>	<b>100%</b>
France	17 102	38%	16 192	36%
Etranger	27 653	62%	28 568	64%
<b>TOTAL par zone géographique</b>	<b>44 755</b>	<b>100%</b>	<b>44 760</b>	<b>100%</b>

Le chiffre d'affaires issu des redevances de marques s'est élevé à 41 696 milliers d'euros, stable par rapport à 2007.

### Charges et autres charges

Les achats consommés incluent les honoraires de sponsoring versés au Comité International Olympique.

Les autres charges comprennent principalement des dépenses de Marketing, Communication et Relations Investisseurs, Ressources Humaines refacturées à Atos Origin SA par sa filiale Atos Origin International SAS et les autres sociétés holding.

#### ■ Tableau de ventilation des autres charges

(en milliers d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007
Charges encourues dans l'intérêt d'Atos Origin SA	-15 140	-21 915
Jetons de présence	-567	-710
Autres	-610	-69
<b>TOTAL</b>	<b>-16 317</b>	<b>-22 694</b>

#### ■ Dotations

Le montant des dotations aux amortissements et aux provisions de 11 157 milliers d'euros pour l'exercice 2008 comprend la dotation à la provision sur actions propres destinées aux employés de 10 829 milliers d'euros pour l'exercice 2008.

## Résultat financier

(en milliers d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007
Dividendes reçus des participations	105 165	14 579
Intérêts de comptes courants	6 917	12 483
Revenus des créances financières	9 073	7 990
Reprises de provisions sur titres de participation	21 800	278
Reprises de provisions à caractère financier	0	1 361
Produit de cession des valeurs mobilières	51	27
Différences positives de change	16 770	6 029
Autres produits financiers	12 685	12 257
<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>172 461</b>	<b>55 004</b>
Intérêts sur emprunts classiques et fonds de participation	-8 985	-9 073
Intérêts sur titrisation	-8 892	-7 391
Intérêts sur prêts intragroupe	-7 791	-7 921
Intérêts sur comptes courant Groupe	-6 823	-8 545
Provision pour dépréciation de mali de fusion	-34 009	
Dépréciation des titres de participation	-8 990	-2 874
Dépréciation des titres d'auto-contrôle	-6 188	-6 036
Autres provisions à caractère financier	-24 394	-1 097
Perte/créances liées à des participations	-12 582	-9 279
Intérêts sur crédit court terme	-17 651	-20 510
Différences négatives de change	-11 812	-11 146
Autres charges financières	-9 715	-10 124
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIERES</b>	<b>-157 833</b>	<b>-93 996</b>
<b>TOTAL RESULTAT FINANCIER</b>	<b>14 627</b>	<b>-38 992</b>

L'augmentation des produits financiers est liée à l'augmentation des dividendes reçus pour 90 586 milliers d'euros et à la reprise de provision sur l'Italie pour 21 100 milliers d'euros. En effet, la société a reçu de la société Atos Wordline pour 74 482 milliers d'euros de dividendes dont 40 000 milliers d'euros correspondant à un acompte sur dividendes pour l'exercice 2008 ainsi que de la société Atos Origin GmbH en Allemagne pour 24 341 milliers d'euros.

L'augmentation des charges financières de 63 837 milliers d'euros est principalement due aux éléments suivants :

- dépréciation du mali de fusion pour 34 009 milliers d'euros ;
- dotation de la provision pour risques filiales pour 23 220 milliers d'euros ;
- dotation à la provision sur titres enregistrée sur l'entité brésilienne et diverses entités françaises pour 8 990 milliers d'euros.

## Résultat exceptionnel

Les produits et charges exceptionnels du compte de résultat incluent les éléments exceptionnels des activités ordinaires et les éléments extraordinaires.

Les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de l'entreprise soit parce qu'ils sont anormaux dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils surviennent rarement.

(en milliers d'euros)	Exercice 2008	Exercice 2007
Produits de cession des immobilisations financières	35 462	-
Reprise de provision pour risques et charges exceptionnelles	1 650	-
<b>TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>37 112</b>	<b>0</b>
Amortissement malis de fusion	-492	-492
Valeur comptable de cession des immobilisations financières	-20 031	-278
Autres charges exceptionnelles	-9 766	-14 481
<b>TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>-30 290</b>	<b>-15 251</b>
<b>TOTAL RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>6 822</b>	<b>-15 251</b>

Le résultat exceptionnel de 6 822 milliers d'euros s'analyse principalement comme suit :

- produit de cession de la participation détenue dans AEMS pour 13 584 milliers d'euros ;
- coût de départ d'un mandataire social pour 3 580 milliers d'euros ;
- honoraires spécifiques pour 2 472 milliers d'euros.

## Allègement et accroissement de la dette future d'impôt d'Atos Origin SA imposée séparément

A la clôture de l'exercice, le montant des allègements et accroissements de la dette future d'impôt se ventile ainsi :

(en milliers d'euros)	Base allègement	Base accroissement
Provisions non déductibles temporairement	1 075	-
Déficit reportable au taux courant	35 844	-
<b>TOTAL</b>	<b>36 919</b>	<b>-</b>

L'actif d'impôt correspondant aux montants ci-dessus ne figure pas dans les comptes.

Ventilation de l'impôt entre résultat courant et résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	Avant IS	Impôt calculé	Montant net
Résultat courant	19 486	-	19 486
Résultat exceptionnel	6 822	-	6 822
Produit impôt	-	11 993	11 993
<b>TOTAL</b>	<b>26 308</b>	<b>11 993</b>	<b>38 301</b>

A la clôture, il n'y a pas de risque de reversement du produit d'impôt constaté suite à l'intégration fiscale en application des dispositions de la convention d'intégration fiscale.

La différence entre l'impôt comptabilisé et l'impôt qui aurait été supporté en l'absence d'intégration est de 11 907 milliers d'euros.



## Convention d'intégration fiscale

Au titre de l'article 223-A du CGI, Atos Origin SA a signé une convention d'intégration fiscale avec un certain nombre de ses filiales avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2001.

Atos Origin en tant que société tête de groupe, est désignée comme seule redevable de l'impôt sur les sociétés du groupe formé par elle-même et les sociétés ci-dessous désignées :

Dénomination sociale	Forme	Capital en milliers d'euros	Siège social	RCS
Atos Worldline	SAS	38 805	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	378 901 946 RCS Nanterre
Mantis	SA	40	27, rue des Jeuneurs 75002 Paris	352 188 601 RCS Nanterre
Atos Origin Infogérance	SAS	832	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	064 502 636 RCS Nanterre
Atos Origin Intégration	SAS	4 205	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	408 024 719 RCS Nanterre
Atos Origin International	SAS	1 003	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	412 190 977 RCS Nanterre
Atos Origin Participation 2	SA	5 000	24 Quai Gallieni 92150 Suresnes	552 149 502 RCS Nanterre
Atos Origin Formation	SAS	430	7-13, rue de Bucarest 75008 Paris	343 358 115 RCS Paris
Atos Investissement 5	SAS	618 681	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	440 221 679 RCS Nanterre
Atos Investissement 10	SAS	5 040	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	480 055 680 RCS Nanterre
Atos Origin Management France	SAS	40	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	480 055 664 RCS Nanterre
Atos Investissement 12	SAS	40	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	480 055 797 RCS Nanterre
Atos Consulting	SAS	40	6/8 Boulevard Haussmann 75009 Paris	410 333 223 RCS PARIS
Atos Meda	SA	40	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	448 686 154 RCS Nanterre
Atos Origin A2B	SAS	416	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	413 573 013 RCS Nanterre
Santeos	SA	1 402	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	419 300 678 RCS Nanterre
Atos Participation 1	SA	146	18 Avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	341 596 294 RCS Nanterre

### Les principales modalités de la convention sont :

- le résultat des sociétés intégrés est déterminé comme si elles étaient imposées séparément ;
- les économies d'impôts liées à l'utilisation des déficits des sociétés membres du Groupe ne seront que provisoires car les filiales concernées pourront toujours les utiliser. En conséquence les économies d'impôts sont inscrites en dettes au nom des filiales déficitaires ;
- Atos Origin SA est la seule société redevable de l'impôt supplémentaire qu'elle aura à acquitter en cas de sortie du Groupe d'une société intégrée.

## Autres informations

### Engagements financiers donnés

(en milliers d'euros)	31/12/08
Garanties de performance	1 188 504
Garanties bancaires filiales	218 537
Garanties bancaires	196
<b>TOTAL</b>	<b>1 407 237</b>

Consécutivement à la cession de Cellnet en juillet 2004, Atos Origin SA conserve une garantie à l'égard de Schlumberger liée à Citicorp pour un montant total de 91,9 millions de dollars, qui est intégralement contre-garantie par l'acquéreur de Cellnet, Cellnet Holdings Corp.

Dans le cadre du crédit syndiqué multidevises contracté en mai 2005, Atos Origin SA a garanti les engagements de sa filiale, Atos Origin Telco Services B.V., envers le consortium de banques représenté par BNP Paribas pour un montant de 440 millions d'euros.

Pour les besoins courants de ses filiales, Atos Origin SA a donné des garanties financières pour un montant global de 218,5 millions d'euros à, inter alia, des banques, des sociétés de crédit bail et des propriétaires fonciers.

Atos Origin SA est appelée ponctuellement à garantir financièrement certaines de ses filiales suivant des dispositions légales ou à la demande des Commissaires aux Comptes.

### Analyse des risques

#### ***Risques de marché : Valeur de marché des instruments financiers***

■ Disponibilités et dépôts à court terme, clients et comptes rattachés, concours bancaires courants, fournisseurs et comptes rattachés

En raison du caractère court terme de ces instruments, le Groupe estime que la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de leur valeur de marché au 31 décembre 2008.

■ Dettes à long et moyen terme

Au 31 décembre 2008, la valeur de marché des dettes à long et moyen terme est nulle sur la base de la valeur comptable du crédit syndiqué dans les comptes d'Atos Origin SA.

■ Produits dérivés d'intérêts

Dans le cadre de la gestion de sa dette, Atos Origin utilise des contrats classiques d'échange de taux d'intérêts (swap de taux) négociés auprès de contreparties bancaires de premier rang dans la gestion de ses emprunts. Au 31 décembre 2008, ces contrats sont arrivés à échéance.

Le taux fixe moyen garanti sur ces contrats était de 4,29%.

#### ***Risques de liquidité***

La principale source de financement d'Atos Origin est un crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros conclus le 12 mai 2005 avec un consortium de banques. Le contrat a une échéance de 5 ans, et une période d'extension optionnelle de deux ans exerçables en 2006 et 2007. Ces options ont été exercées en 2006 et 2007, ce qui a permis d'étendre la durée du crédit syndiqué jusqu'au 12 mai 2011 pour un montant de 1,2 milliard d'euros et jusqu'au 12 mai 2012 pour un montant de 1,1 milliard d'euros.

Le crédit syndiqué est sujet aux restrictions suivantes :

- Le Ratio de levier financier consolidé d'Atos Origin (l'endettement net consolidé divisé par le résultat d'exploitation consolidé retraité des amortissements sur immobilisations corporelles, des charges nettes de retraite et des provisions d'exploitation figurant dans les états financiers consolidés) ne doit pas être supérieur à 2,5 jusqu'à la maturité du crédit syndiqué.
- Le Ratio de couverture d'intérêt consolidé d'Atos Origin (le résultat d'exploitation consolidé divisé par les intérêts financiers nets consolidés) ne doit pas être inférieur à 4,0 jusqu'à la maturité du crédit syndiqué.

Risque de liquidité au 31 décembre 2008 :

Type d'instruments	Fixe / Variable	Ligne	Maturité
Crédit Syndiqué (*)	Variable	1 200 M€	mai 2011

(\*) 290 millions d'euros utilisés au 31 décembre 2008, dont 290 millions d'euros pour la succursale Suisse d'Atos Origin Telco Services B.V.

### **Programme de titrisation**

En mars 2004, Atos Origin a mis en place un programme de titrisation de créances commerciales avec Ester Finance, une filiale appartenant à 100% à CALYON notée AA- par Standard & Poors et Aa2 par Moody's. Le montant maximum de financement est de 300 millions d'euros.

Les créances commerciales de certaines entités d'Atos Origin basées aux Pays Bas, en France, en Angleterre et en Allemagne sont cédées sur une base récurrente à cette institution de financement. Cette transaction est financée à travers l'émission de billets de trésorerie notés A1P1. Cette note est possible grâce à un dépôt subordonné (en créances) constitué par Atos Origin. Le montant du dépôt est calculé tous les mois et est fonction de certains critères tels que le ratio de dilution, le délai de recouvrement moyen (DSO), de pertes, etc.

Au 31 décembre 2008 le montant total des créances cédées à Ester finance s'élevait à 294 millions d'euros.

### **Gestion du risque de contrepartie**

Le Groupe possède une procédure stricte d'analyse de risque de contrepartie. Dans le cadre de ses relations commerciales, le Groupe gère le risque de contrepartie avec un portefeuille de clients diversifié et des instruments de suivi des risques.

Sur le plan financier, le Groupe contrôle son risque de contrepartie sur ses placements et sur ses opérations de marché en sélectionnant de façon rigoureuse des intervenants de premier rang et en diversifiant les contreparties bancaires. Le Groupe considère par conséquent qu'il est faiblement exposé au risque de crédit.

### **Exposition au risque de marché**

Les actifs monétaires du Groupe sont constitués de créances et de prêts, de valeurs mobilières de placement et de disponibilités. Les passifs monétaires sont constitués de dettes financières, de dettes d'exploitation et de dettes diverses.

#### **■ Exposition au risque de taux**

L'exposition au risque de taux d'intérêt couvre deux natures de risque:

- Un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant par exemple une dette à taux fixe, l'entreprise est exposée à une perte potentielle d'opportunité en cas de

baisse des taux. Une variation de taux aura une incidence sur la valeur de marché des actifs et passifs à taux fixe mais n'affectera pas les produits et charges financières et, par conséquent, le résultat futur de l'entreprise jusqu'à l'échéance de ces actifs et passifs.

- Un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. Le Groupe considère qu'une variation de taux aura peu d'incidence sur la valeur des actifs et passifs financiers à taux variable.

### **Effectifs de clôture par catégorie**

Atos Origin S.A. ne comporte aucun employé au 31 décembre 2008 ni au 31 décembre 2007.

### **Rémunération des dirigeants**

Le montant global des rémunérations et avantages de toute nature des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance d'Atos Origin de l'exercice 2008 s'est élevé à 11,9 millions d'euros, dont 0,6 million d'euros de jetons de présence et 2,6 millions d'euros d'indemnités de départ.

### **Notes concernant les entreprises liées**

#### ■ Postes concernés au bilan

(en milliers d'euros)	Montant net au bilan	Dont entreprises liées
<b>ACTIF</b>		
Autres participations	2 252 323	2 252 297
Prêts	139 267	139 190
Créances clients et comptes rattachés	3 714	3 434
Autres créances	130 089	115 305
<b>TOTAL</b>	<b>2 525 393</b>	<b>2 510 226</b>
<b>PASSIF</b>		
Provision pour risques	38 884	23 900
Emprunts et dettes financières divers	111 364	91 204
Dettes fournisseurs	16 180	10 655
Autres dettes	570 712	569 196
<b>TOTAL</b>	<b>737 140</b>	<b>694 955</b>

#### ■ Postes concernés au compte de résultat

(en milliers d'euros)	Montant au compte de résultat	Dont entreprises liées
Produits d'exploitation	52 131	44 354
Charges d'exploitation	-47 272	-24 911
Produits financiers	172 460	145 834
Charges financières	-157 833	-93 567
Produits exceptionnels	37 112	35 462
Charges exceptionnelles	-30 290	-20 031
Impôt société	11 993	-
<b>TOTAL</b>	<b>38 301</b>	<b>87 141</b>

## **18.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS – EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2008**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2008, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société ATOS ORIGIN, tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### **I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes qui expose un changement de méthode relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés.

### **II. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS**

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte de crise économique et financière dont l'ampleur et la durée au-delà du 31 décembre 2008 ne peuvent être anticipées avec précision. C'est dans ce contexte que conformément aux dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations que nous portons à votre connaissance :

- Comme mentionné dans la première partie du présent rapport, la note « Règles et méthodes comptables » de l'annexe expose un changement de méthode relatif au traitement comptable des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous nous sommes assurés du bien-fondé de ce changement et de la présentation qui en est faite.
- Comme indiqué dans la note « Immobilisations financières » de l'annexe, votre société constitue des dépréciations sur titres lorsque la valeur d'inventaire est inférieure au coût d'acquisition. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié de la méthode comptable visée ci-dessus et apprécié sa correcte mise en œuvre.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

A l'exception de l'incidence des faits exposés ci-dessus, nous n'avons pas d'autres observations à formuler sur :

- la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels,
- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, du changement, de la cessation de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 8 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes

**Grant Thornton**

**Deloitte & Associés**

*Membre français de Grant Thornton International*

Jean-Pierre Colle

Vincent Frambourt

Jean-Paul Picard

Jean-Marc Lumet

## **18.6 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES – EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2008**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

### **1. Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice 2008 et jusqu'au 26 mars 2009**

En application des articles L. 225-88 et L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance au cours de l'exercice et de votre Conseil d'Administration à compter du 10 février 2009.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes des articles R. 225-58 et R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### **1.1 Convention conclue avec deux actionnaires, autorisée par le Conseil de Surveillance du 25 mai 2008 - Protocole**

Lors de sa séance du 25 mai 2008, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à conclure entre Atos Origin, Centaurus Capital (à savoir le fonds Centaurus Alpha Master Fund Limited et le fonds Green Way Managed Account Series Ltd (Portfolio E) et Pardus Capital (à savoir le fonds Pardus Special Opportunities Master Fund L.P.), un protocole qui prévoit, entre autres, les points suivants :

- toute décision de cooptation d'un nouveau membre du Conseil de Surveillance intervenant jusqu'à la prochaine assemblée générale ordinaire de la Société et ayant pour effet de porter le nombre de membres au delà de neuf ne pourra être prise par le Conseil de Surveillance qu'à la majorité qualifiée des deux tiers des membres votant, personnellement ou par mandataire (partie de la convention mise en œuvre à l'occasion du conseil du 3 juillet 2008 pour la nomination de Messieurs Paris et Meunier) ;
- toute mise en œuvre par le Directoire de la délégation d'augmenter le capital social sans droit préférentiel de souscription (approuvée par l'Assemblée Générale du 12 juin 2008 dans sa 16<sup>ème</sup> résolution) nécessitera une décision spécifique du Conseil de Surveillance approuvée à la majorité qualifiée des trois quarts des membres votant, personnellement ou par mandataire (partie de la convention non exécutée) ;
- dans le cas où avant le 26 novembre 2008, l'un des membres du Conseil de Surveillance en exercice (ou l'un de ses remplaçants) viendrait à démissionner, décéder ou être dans l'incapacité d'exercer son mandat, la partie ayant proposé la nomination de ce membre proposera un candidat dont les compétences professionnelles et l'indépendance (le cas échéant) seront similaires à celles du membre du Conseil de Surveillance défaillant. Ce candidat serait coopté par le Conseil de Surveillance (partie de la convention non exécutée);
- le représentant de Centaurus Capital et/ou celui de Pardus Capital démissionnera du Conseil de Surveillance de la Société dans les dix jours de la date à laquelle la participation de Centaurus Capital ou de Pardus Capital, respectivement, deviendra inférieure à 5% du capital de la Société (partie de la convention non exécutée).

## **1.2 Conventions conclues avec deux membres du Directoire, autorisées par le Conseil de Surveillance du 31 juillet 2008 et du 11 décembre 2008 – Cessation de fonctions**

Lors de sa séance du 31 juillet 2008, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à conclure avec Monsieur Wilbert Kieboom, membre du Directoire, un accord de rupture valant transaction régissant les conditions et modalités de la cessation de tous les mandats et fonctions de Monsieur Kieboom au sein du groupe Atos Origin. Le Conseil de Surveillance a autorisé, en particulier, Monsieur Kieboom à conserver le bénéfice de 3 013 actions gratuites attribuées au titre du plan LTI 2007 ainsi que 11 666 options de souscriptions d'actions octroyées le 29 mars 2006 au cours de 59,99 euros. Le Conseil de Surveillance a également autorisé le versement d'un bonus fixé à 151 000 euros bruts au titre de l'année 2008 pour la partie afférente à la réalisation par Monsieur Wilbert Kieboom de ses objectifs qualitatifs de performance individuelle entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 juillet 2008, et enfin le versement de 16 800 euros pour frais de déménagement. En outre, Monsieur Wilbert Kieboom a bénéficié d'un préavis non effectué au titre de son contrat de travail, pour un montant de 650 000 euros.

Lors de sa séance du 11 décembre 2008, le Conseil de Surveillance a autorisé le Directoire à remettre à Monsieur Philippe Germond, à la suite de la cessation par celui-ci de son mandat social, les actions de la Société qui lui sont dues au titre du plan LTI 2007 (soit 7 674 actions gratuites) et du plan LTI 2008 (soit 16 429 actions gratuites).

## **1.3. Engagement conclu avec Monsieur Thierry Breton en qualité de Président du Directoire puis de Président-Directeur Général, autorisé par le Conseil de Surveillance du 23 décembre 2008 et par le Conseil d'Administration du 26 mars 2009 - Modalités de mise en œuvre du régime de retraite supplémentaire collectif à prestations définies**

Lors de sa séance du 23 décembre 2008, le Conseil de Surveillance a fixé l'ensemble des éléments de rémunération consentis à Monsieur Thierry Breton en sa qualité de Président du Directoire. A ce titre, Monsieur Thierry Breton bénéficiera du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein du groupe, à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2007 (décision des Conseils de Surveillance du 14 novembre 2007 et du 23 décembre 2008 pour Monsieur Thierry Breton), pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif, à travers des polices d'assurances souscrites auprès de compagnies notoirement solvables (ledit régime a été soumis au vote des actionnaires en tant que convention réglementée lors de l'assemblée générale du 12 juin 2008).

Lors de sa séance du 26 mars 2009, le Conseil d'Administration a autorisé les nouvelles règles du régime de retraite supplémentaire collectif à prestations définies, applicables notamment à Monsieur Thierry Breton.

Les principes sont les suivants :

- **Eligibilité**

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

- **Droits conférés par le régime**

Les bénéficiaires percevront une pension de retraite annuelle d'un montant égal à 1% par trimestre de présence au sein du Comité Exécutif du Groupe (limité à 15 années), soit un maximum de 60% de la moyenne annuelle des 60 dernières rémunérations fixes mensuelles perçues avant leur âge normal de départ en retraite, toutes rémunérations variables (bonus, etc...) exclues, ce montant s'entendant sous déduction des autres régimes légaux ou conventionnels (y compris les régimes à contributions définies applicables).

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

- **Ancienneté prise en compte pour le calcul des droits**

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

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



- pour les autres bénéficiaires, l'ancienneté au titre du régime correspond à leur ancienneté depuis leur nomination au CEG ou depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2007 pour ceux qui en étaient membres à cette date, arrondie au nombre entier de trimestres le plus proche ;
- conservation des droits acquis si la personne quitte le CEG après 10 ans de présence mais reste dans l'entreprise.

Toutefois, à la demande de M. Thierry Breton, seul membre du Comité Exécutif du Groupe également mandataire social, le bénéfice de ce plan de retraite supplémentaire à prestations définies est différé en ce qui le concerne, son application étant suspendue jusqu'à la fin de 2009 date à laquelle il entrera en vigueur, dans l'attente d'éventuelles adaptations par les pouvoirs publics des mesures applicables à ces régimes pour les mandataires sociaux.

## **2. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice**

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

### **2.1 Programme de titrisation de créances**

Dans le cadre de la mise en place initiale d'un contrat de titrisation de créances pour un montant maximum de € 200 millions, lors de sa séance du 12 décembre 2003, le Conseil de Surveillance a autorisé deux garanties au profit de la société Ester Finance, prenant la forme d'un dépôt subordonné et d'une lettre de garantie, couvrant les obligations d'Atos Origin SA en qualité d'unité centralisatrice du programme de titrisation ainsi que les obligations de ses principales filiales participant au programme. Ces deux garanties se sont poursuivies au cours de l'exercice 2008.

### **2.2 Statut des membres du Directoire**

Dans le cadre du Statut des Membres du Directoire (convention autorisée par le Conseil de Surveillance du 16 décembre 2005, amendée le 31 juillet 2007 et ayant fait l'objet d'une approbation par les Assemblées Générales des 23 mai 2006 et 12 juin 2008), les engagements suivants portant sur une indemnité de cessation de fonction et un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, engagements pris au bénéfice de chacun des membres du Directoire, et correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ces fonctions, ou postérieurement à celles-ci, se sont poursuivis :

- Le versement d'une indemnité de rupture égale à 24 mois de rémunération, sur la base de la dernière rémunération annuelle de référence qui inclut le salaire fixe annuel, augmenté de l'objectif de salaire variable annuel de l'année au cours de laquelle la révocation intervient et augmenté, le cas échéant, sur décision du Président du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance, du montant de l'incitation de longue durée (« long term incentive ») de la même année, à l'exclusion de tout avantage de toute sorte. Cette indemnité n'est due qu'en cas de révocation sans cause des fonctions de membre du Directoire, lorsque cette cessation s'effectue simultanément à la cessation de tout mandat rémunéré, contrat de travail ou contrat de services pouvant exister avec la société ou l'une de ses filiales.

Cette convention a donné lieu, au cours de l'exercice, au paiement d'une indemnité de 2 600 000 euros à Monsieur Wilbert Kieboom, au titre de la cessation de tout mandat ou fonction de Monsieur Wilbert Kieboom au sein du Groupe Atos Origin en date du 31 juillet 2008.

- Un régime de retraite supplémentaire collectif à prestations définies dont les modalités ont été autorisées par les Conseils de Surveillance du 24 juillet 2007, 31 juillet 2007 et 14 novembre 2007 et approuvées par l'Assemblée Générale du 12 juin 2008.

Cette convention a donné lieu à l'engagement pris par la société, dans le cadre de la transaction régissant les conditions et modalités de la cessation de tous les mandats et fonctions de Monsieur Wilbert Kieboom au sein du groupe Atos Origin, de verser à un prestataire assureur en 2009, la somme de 1 090 000 euros en complément des contributions déjà versées par la société au titre du régime de retraite présenté ci-dessus, et portant ainsi les versements effectués par la société au bénéfice de Monsieur Wilbert Kieboom à un montant total de 1 582 000 euros, correspondant à l'intégralité de ses droits acquis.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 8 avril 2009

Les Commissaires aux Comptes,

**Grant Thornton**

Membre français de Grant Thornton International

**Deloitte & Associés**

Jean-Pierre Colle

Vincent Frambourt

Jean-Paul Picard

Jean-Marc Lumet

## 19 ANALYSE DES RISQUES

### 19.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

#### 19.1.1 Le marché

Le ralentissement de l'activité économique récent, débuté fin 2008 avec les premiers effets sur le secteur financier et un impact fort sur les marchés boursiers et l'activité, produira un impact sur les activités industrielles et de services. Tous les secteurs tous autant les uns que les autres sont affectés que ce soit le secteur manufacturier ou celui de l'automobile avec des prévisions de ventes de voitures en forte baisse. Le secteur des télécoms et des médias, qui était l'un des plus dynamique dans le passé, est également sous pression du fait du lancement d'importants programmes de réduction de coûts par les principaux acteurs mondiaux en 2008. À ce stade, l'exposition est limitée dans la distribution et l'énergie, mais aussi dans le secteur public du fait du bon niveau d'investissement et des commandes potentielles. Dans ce contexte, les clients d'Atos Origin font face à une forte pression sur leur structure de coûts et leur rentabilité, et recherchent maintenant des améliorations rapides en réduisant leur budget informatique ou en reportant des plans de transformation informatiques. Ces effets adverses potentiels sont atténués par la grande diversité des contrats et services offerts par Atos Origin. Près des deux tiers du chiffre d'affaires du Groupe sont générés par des contrats commerciaux pluriannuels récurrents.

#### 19.1.2 Les clients

Les 30 principaux clients du Groupe représentent plus de 43% de son chiffre d'affaires, ce qui est en diminution de 4 points par rapport à l'année précédente. En 2008, les cinq premiers clients représentaient 16% du chiffre d'affaires total du Groupe ; cette proportion ayant diminué au cours des trois dernières années. Aucun d'entre eux ne générait plus de 6% du chiffre d'affaires. L'exposition au risque client est donc très restreinte dans la mesure où tous sont d'importants Groupes nationaux ou multinationaux dont le risque d'insolvabilité est limité. Cependant, avec le ralentissement de l'activité économique, les capacités de trésorerie peuvent représenter un enjeu, avec une attention et un suivi particuliers au niveau du Groupe. En outre, des processus de surveillance spécifique et de suivi détaillé ont été mis en œuvre en ce qui concerne des relations avec les clients des secteurs les plus sévèrement affectés par la crise actuelle (par exemple, l'automobile, la distribution).

La gestion de la relation client est essentielle pour délivrer les prestations appropriées, le renouvellement des contrats et la réduction des risques de rupture. À cet égard, le Groupe a mis en œuvre des processus de gestion de contrat et a créé une fonction de gestion des comptes globaux qui supervise les comptes clients. Les gestionnaires de comptes globaux communiquent avec les principaux clients globaux afin de s'assurer de la continuité des services fournis.

Dans le cadre des réglementations telles que Sarbanes-Oxley, les clients du Groupe portent une attention croissante à la certification des services fournis. Pour cela, le Groupe a développé et déployé plusieurs processus d'audit de certification et a adapté les termes standards de ses contrats afin mieux répondre à ces attentes.

Les procédures d'acceptation des clients et d'analyse des risques sont totalement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un projet. Les risques de crédit sont évalués au cas par cas et, le cas échéant, une provision est constituée pour tenir compte de problèmes éventuels de recouvrement.

#### 19.1.3 Les risques juridiques

Les services informatiques fournis aux clients sont dans une large mesure essentiels à leurs activités commerciales et les solutions informatiques jouent souvent un rôle déterminant dans le développement des entreprises. Toute mise en œuvre inappropriée de systèmes informatiques sensibles ou toute déficience dans l'exécution des services, imputables à des retards ou à un niveau de services insatisfaisant, est susceptible d'augmenter le risque de survenance d'un passif sur contrat.

L'activité d'Intégration de Systèmes est souvent tributaire de produits conçus et développés par des tiers. Ces produits peuvent être standards ou nécessitent d'être adaptés à des besoins spécifiques. Les demandes particulières du client quant à disposer de fonctionnalités spécifiques peuvent soit

perturber le fonctionnement du produit, soit générer des délais importants ou des difficultés dans la réalisation, pouvant conduire à la dénonciation du contrat ou à des pénalités à la charge du Groupe. Dans le secteur de l'informatique, il est d'usage que certains contrats soient au forfait, tandis que d'autres sont facturés sur la base de la prestation réalisée. Dans le cas des contrats au forfait, un prix est négocié, quels que soient les coûts et les difficultés inhérents au projet. L'extension de la prestation au-delà du devis initial peut entraîner des pertes d'exploitation. Les difficultés de fourniture de la prestation peuvent également conduire le Groupe à supporter des pénalités contractuelles.

Pour minimiser ces risques, le Groupe a mis en place des procédures rigoureuses de revue des offres. Il s'agit d'un processus spécifique, Atos™ Rainbow, au cours duquel les offres sont revues et un recensement permanent des risques inhérents aux offres, dit *risk register*, est établi. Ce recensement est utilisé comme outil d'assistance à la prise de décisions permettant d'atténuer les risques, ainsi qu'au suivi des actions en cours.

En 2007, le processus Atos™ Rainbow avait été élargi à la phase d'exécution du contrat, avec un suivi régulier du registre des risques. Le déploiement du processus Atos™ Rainbow a débuté dans plusieurs pays.

La revue périodique des risques sur les contrats majeurs qui est en cours permettra d'appréhender de façon plus stricte les dépassements sur projets et de suivre avec davantage d'attention les performances des services rendus.

#### **19.1.4 Les fournisseurs**

Au sein de son activité, Atos Origin fait confiance à un nombre limité d'importants fournisseurs, particulièrement en ce qui concerne les logiciels utilisés pour la conception, l'intégration et l'exploitation des systèmes informatiques. Bien qu'il existe des solutions alternatives pour la plupart des logiciels et que le Groupe a signé des accords d'utilisation de long terme avec la plupart des grands fournisseurs, si ces dits fournisseurs devaient rencontrer des difficultés en terme d'innovation technologique ou si ces accords devaient rencontrer des difficultés en terme de conditions de renégociation, l'activité pourrait en être négativement affectée.

La gestion des risques associés aux principaux fournisseurs informatiques est centralisée par le Service Achats du Groupe. Celui-ci est responsable des relations avec les fournisseurs et notamment de leur identification, de leur sélection, de la négociation des contrats, de la gestion et de la résolution des éventuelles réclamations ou litiges.

#### **19.1.5 Les partenariats et les sous-traitants**

D'une manière générale, le Groupe peut conclure des partenariats ou recourir à des sous-traitants dans des domaines dans lesquels il ne bénéficie pas de l'expertise requise afin de satisfaire les termes d'un contrat ou de respecter la réglementation locale. Ce recours à des tiers est une pratique courante dans la profession, et le Groupe en gère de manière rigoureuse les risques inhérents. Toutes les demandes visant à créer des partenariats ou à avoir recours à des sous-traitants sont initiées par les opérationnels locaux ou par l'équipe évaluant l'appel d'offre. Ces demandes sont revues et approuvées localement et au niveau Groupe dans certains cas.

L'appel à la sous-traitance est géré par les Services Achats locaux et Groupe et suivent les mêmes règles et procédures que les autres catégories d'achats.

En 2008, le Groupe a fait appel à des sous-traitants pour l'équivalent de 3800 temps-plein, à la fois pour des besoins de compétences spécifiques ou de volume. Ceci apportera de la flexibilité dans la gestion des capacités dans le contexte de récession économique en 2009.

#### **19.1.6 Les risques technologiques et informatiques**

Les pannes de systèmes informatiques pourraient fortement nuire à la fois aux opérations internes du Groupe et à ses clients. Le Groupe a mis en œuvre des programmes et procédures spécifiques destinés à garantir une bonne gestion des risques informatiques qui couvrent les systèmes de sécurité et de sauvegarde et l'efficacité des couvertures d'assurance.

Les sites de production informatique, le développement de l'*offshoring*, les centres de maintenance ainsi que les centres de données sont tout particulièrement soumis à des procédures techniques de haut-niveau qui couvrent les accès physiques aux centres et aux systèmes d'information, la rupture ou

la perturbation de l'approvisionnement en énergie, l'incendie, la régulation des amplitudes thermiques extrêmes, le stockage et la sauvegarde des données, les plans d'urgence et les plans de reprise sur sinistre.

### **19.1.7 Les employés**

#### **Dépendance à l'égard du personnel qualifié**

Sur le marché des services informatiques, les sociétés restent dépendantes des compétences, de l'expérience et de la performance de son personnel et des membres clés de ses équipes de direction. Le succès des organisations dans ce domaine réside dans leur capacité à conserver un personnel qualifié et à employer ses compétences au profit des clients. Atos Origin s'attache pour cela à proposer des opportunités de carrière et des postes motivants. Au cours de l'exercice, Atos Origin a ainsi poursuivi le développement du référentiel de carrières du Groupe et s'est appuyé sur le développement des compétences pour enrichir les perspectives d'évolution de ses collaborateurs.

Chaque année, Atos Origin réalise une évaluation des ressources humaines, qui combine la revue du personnel et le processus de plan de succession par le recensement de toutes les actions des ressources humaines en cours. Ce processus couvre également l'identification des « talents » et s'assure de l'attention portée à la performance et au développement des personnes clés. Chacun des « talents » identifiés va suivre un programme de développement individuel avec une attention particulière dans le programme de succession défini au niveau du Groupe.

#### **Turn-over**

L'incapacité à attirer un nombre suffisant d'employés qualifiés pour répondre à la demande ou la perte d'un nombre important de collaborateurs peut avoir de graves répercussions pour Atos Origin, notamment au niveau de leur capacité à remporter et mener à bien d'importants contrats clients. En 2008, les ressources humaines Groupe ont lancé un projet pour mettre en oeuvre un système et un processus global de recrutement. La nouvelle organisation implique un support « en ligne » des actions de recrutement permettant ainsi aux managers et recruteurs d'accroître de manière significative l'efficacité de ces actions.

La Direction des Ressources Humaines a développé des structures de rémunération compétitives pour attirer et retenir les meilleurs éléments. En outre, elle a renforcé les offres de formation et de développement par l'Université d'Atos Origin. En 2008, une attention particulière a été portée sur le développement des qualifications pour la communauté des ventes. Ces programmes ont permis à des personnes des ventes de renforcer leurs qualifications personnelles et leur connaissance du marché et des solutions proposées par Atos Origin à ses clients. Cette approche permettra également à Atos Origin d'être encore plus proche de ses clients en participant à leur propre transformation, en les aidant à optimiser et innover dans leur environnement informatique.

#### **Offshoring**

Pour servir ses clients, Atos Origin a de plus en plus recours au « *closeshore* », au « *nearshore* » et à « *l'offshore* » afin d'optimiser sa structure de coût à la fois pour les activités d'Intégration de Systèmes et d'Infogérance. Pour accompagner l'augmentation de la demande, le groupe a développé ses capacités de *nearshore/offshore* pour atteindre 4'500 personnes fin 2008. La combinaison d'*insourcing* et d'*offshoring* pour la réalisation de projets a conduit le Groupe à adapter et optimiser ses ressources locales sur d'autres contrats. Compte tenu des besoins de recrutements du Groupe, le taux d'utilisation a pu être optimisé. Les processus de Groupe dans ce domaine sont matures et les infrastructures *offshore* sont certifiées. Atos Origin est en conséquence bien positionné pour adresser les risques liés à des projets ayant recours à de *l'offshore*.

### **19.1.8 L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité**

Atos Origin a mis en place et renforcé au cours des deux dernières années une démarche solide de gestion des risques, qui repose sur deux processus essentiels.

#### **Le système de gestion des risques**

Le Groupe utilise un système de gestion des risques qui facilite l'analyse (notamment pour l'identification et l'évaluation) et le traitement (notamment pour le contrôle et le financement) des

risques liés à l'activité tout au long du cycle de vie d'un projet. Ce procédé est intégré dans le processus de contrôle et d'approbation des ventes. L'objectif est de s'assurer que le Groupe ne présente des offres que pour les projets qui peuvent être exécutés efficacement et fournir un système d'alerte rapide pour tout projet qui rencontre des difficultés ou qui diverge de ses objectifs initiaux. Plus précisément, le processus de gestion des risques :

- identifie les expositions potentielles, notamment les risques techniques et financiers qui pourraient avoir un impact à tout moment au cours du cycle de vie du projet ;
- évalue, quantitativement et qualitativement, l'importance et la matérialité de ces expositions qui ont été identifiées ;
- prend les mesures appropriées et optimisées en terme de coûts sur le contrôle ou l'atténuation du risque, pour diminuer la probabilité et l'incidence de circonstances négatives sur le projet ;
- gère l'exposition résiduelle à travers une combinaison d'instruments externes de transfert de risque et l'utilisation des réserves internes pour risques pour optimiser l'utilisation du capital exposé.

La Direction de Gestion des Risques reporte directement au Directeur Financier Groupe, les Directeurs des Risques des pays et des Lignes de Service Globales reportant directement au Vice Président en charge de la Gestion des Risques, raccourcissant ainsi les lignes de commande.

Par ailleurs, depuis 2007, des indicateurs de mesure de risques ont été mis en place. La performance des directions de pays est mesurée sur la base d'un suivi des éventuelles pertes sur projets par rapport aux standards de qualité fixés.

#### **Le Comité de gestion des risques du Groupe**

Un Comité de Gestion des Risques du Groupe, créé en 2004, se réunit mensuellement pour examiner les contrats les plus significatifs et les plus sensibles. Le Comité est dirigé conjointement par les deux membres la Direction qui représentent les Fonctions Globales et les Opérations. Les membres permanents du Comité comptent parmi eux plusieurs Vice-Présidents ayant des responsabilités dans la gestion des risques. En outre, les responsables locaux de la gestion des risques sont invités à participer à des revues des contrats détenus dans leur zone géographique. Une fois l'an, le Comité d'Audit effectue une revue détaillée de tous les contrats importants en situation de risque, qui sont suivis soit par la ligne de services, soit par le Comité de Gestion des Risques.

## **19.2 RISQUES DE MARCHÉ**

Le Groupe Atos Origin n'a pas été affecté pas la crise de liquidité qui a touché les marchés financiers en 2008.

La politique d'Atos Origin est de couvrir l'ensemble de ses besoins estimés de liquidité par des lignes de crédit confirmées à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme appropriés. Les échéances et les ratios soumis à convenance, compris dans les termes et les conditions de ces emprunts, laissent une flexibilité suffisante au Groupe pour financer ses activités et ses développements futurs.

Atos Origin a signé le 12 mai 2005, avec un certain nombre de grands établissements financiers une facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,2 milliard d'euros ayant une échéance au 12 mai 2011 et 1,1 milliard d'euros avec une échéance au 12 mai 2012.

En outre, Atos Origin a mis en œuvre, en 2004, un programme de titrisation, jusqu'à concurrence d'un montant maximum de 300,0 millions d'euros. Le 7 octobre 2005, le Groupe a aligné ses obligations contractuelles au titre de ce programme sur les modalités plus favorables de la facilité de crédit renouvelable multidevises. Ce programme a été renouvelé pour 5 ans en mars 2009.

Les détails sur le risque de liquidité, le risque de variation des flux futurs du à l'évolution des taux d'intérêts, le risque de change, la valeur de marché des instruments financiers, le risque de prix et le risque de crédit sont donnés à la section « résultats financiers » du présent document.

### **19.3 ASSURANCE**

La Société a souscrit auprès de sociétés faisant référence et connues au niveau international une série de polices couvrant sa responsabilité à des niveaux de couverture que la Direction estime appropriés. Pour 2008, le coût total des programmes globaux d'assurance a représenté environ 0,20% du chiffre d'affaires du Groupe.

Le Groupe négocie ses plus importants programmes d'assurance de façon centralisée avec un renouvellement au 1er janvier de chaque année. Pour 2008, les polices Dommages/Pertes d'Exploitation et Responsabilité Professionnelle ont été renouvelées avec une limite de couverture de 150 millions d'euros chacune. Il existe un certain nombre d'autres polices couvrant les autres risques assurables, y compris (sans que cette liste soit exhaustive) la responsabilité civile, la flotte automobile, l'assurance des salariés et dirigeants pour des montants garantis adéquats au regard des risques encourus, compte tenu de la taille et des risques du Groupe. Le niveau des franchises a été défini afin d'inciter à une bonne gestion des risques et afin de contrôler le niveau des primes.

Au niveau des pays, certaines polices répondant à des besoins réglementaires ou commerciaux locaux existent. Il s'agit notamment des assurances responsabilité civile employeur, paiement des salaires et déplacement des salariés. Un certain nombre d'autres polices d'assurances liées aux salariés existent, tant pour protéger les salariés que pour les motiver dans le cadre d'avantages en nature.

La société de réassurance entièrement détenue par Atos Origin fournit une couverture pour les premières tranches des polices dommages et responsabilité professionnelle. Elle assure les premiers 500 000 euros pour les sinistres couverts par l'assurance dommages et jusqu'à 10 millions d'euros en matière de sinistres couverts par l'assurance de responsabilité civile professionnelle

Les pertes assurables sont peu fréquentes avec un ratio global de sinistralité (indemnité sur prime) d'environ 30% sur les cinq dernières années, dont la majeure partie est liée à un sinistre intervenu en 2004. Ceci s'explique en partie par les processus de gestion de la qualité mis en œuvre sur tous les grands sites afin de protéger les actifs de l'incendie et des autres aléas et de permettre une continuation de l'activité en cas de sinistre. Dans les relations contractuelles avec les clients, un processus continu et obligatoire de gestion des risques est utilisé dès lors que le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 1 million d'euros. Ce processus comprend des règles d'autorisation, un registre des risques et un reporting mensuel au Comité de Gestion des Risques, dont font partie les membres de la Direction Générale et d'autres membres du Comité Exécutif.

En 2008 une revue étendue relative aux assureurs et pratiques existants a été menée. Sur la base des résultats et des recommandations de cette revue, des contrats à plus long terme ont été conclus, avec une bonne répartition entre assureurs de qualité et à des prix plus compétitifs obtenus grâce à la qualité de la gestion des risques du Groupe et au faible niveau de plaintes envers le Groupe.

### **19.4 LITIGES ET RÉCLAMATIONS**

Au regard de sa taille et de son niveau de chiffre d'affaires, le Groupe maintient un faible niveau de litiges et contentieux. Le Groupe opère dans un certain nombre de juridictions où aucune réclamation n'est actuellement enregistrée. Dans la plupart des juridictions où une ou plusieurs réclamations sont enregistrées, elles sont considérées « à faible risque ».

Cela résulte en partie de l'incitation à l'auto-assurance, mais aussi de la forte promotion de la qualité de services et la création d'une Direction de Gestion des Risques entièrement dédiée au suivi des offres contractuelles et des prestations, qui fournit un indicateur avancé des points ou litiges potentiels. Tous les litiges et réclamations potentiels sont contrôlés et gérés à chaque stade. Sur l'année écoulée, le litige le plus important a été résolu avec succès en faveur d'Atos Origin.

En particulier, des réclamations ont été faites en 2006 pour des services prétendument fournis au Groupe dans le passé. Après une investigation poussée, il s'est avéré que les réclamations n'étaient pas légitimes. Les réclamations ont donc été rejetées, aucun paiement n'a été effectué et toutes les procédures ont été contestées devant différents tribunaux. Certains ont déjà rendu des jugements en faveur d'Atos Origin.

Au cours de l'année 2007, un contentieux est né avec le Ministère britannique de la Santé (Department of Health) à la suite de la cessation de deux contrats régionaux de services de diagnostic prévus. Chacune des parties a fait des réclamations à l'encontre de l'autre partie dans le cadre de

cette cessation. Par la suite, l'affaire a été réglée avec le Ministère britannique de la Santé qui a accepté de payer 2,5 millions de Livres Sterling à Atos Origin.

Le Groupe est sujet à plusieurs litiges relatifs aux impôts au Brésil. Le plus important est relatif à des impôts et des pénalités provenant du traitement présumé d'employés comme prestataires. Des provisions adéquates ont été enregistrées pour tous ces litiges. Il convient de noter que des réclamations relatives aux impôts sont introduites contre les plupart sinon toutes les sociétés internationales présentes dans cette juridiction et qu'elles prennent habituellement un certain temps avant d'être résolues devant les tribunaux.

Les autres litiges sont revus et suivis avec attention. La Direction Générale considère que des provisions suffisantes ont été constituées. Tous les contentieux hérités de l'activité de Sema ont été résolus, à l'exception d'un seul de faible importance.

Au 31 décembre 2008, les provisions comptabilisées pour couvrir les litiges identifiés, y compris les litiges fiscaux, s'élevaient à 83,6 millions d'euros. À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres litiges, arbitrages ou faits exceptionnels susceptibles d'avoir ou ayant eu dans un passé récent une incidence significative sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine de la Société et du Groupe.

## **19.5 LES PAYS**

Atos Origin est présent dans une quarantaine de pays. Certains pays sont plus exposés que d'autres à des risques politiques et économiques, ce qui pourrait affecter l'activité et la rentabilité du Groupe. Une grande part de l'activité d'Atos Origin est réalisée en Europe de l'ouest, avec une exposition limitée à la forte récession aux Etats-Unis et en Asie.

Le Groupe a également lancé une revue stratégique fin 2008, afin d'étudier en profondeur les approches à retenir pour les entités à faible marge, ou les secteurs d'activité non-stratégiques. Un chef de projet a été nommé, et bénéficie de l'appui des départements juridique et financier.



## 20 GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

### 20.1 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

Conformément à l'article L 225-68 du Code de Commerce, nous vous présentons ci-après, sur la base des éléments dont nous disposons tels qu'ils nous ont été rapportés, le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance durant l'année 2008, ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par le Groupe.

#### 20.1.1 Gouvernance d'entreprise

Les dispositions législatives françaises ainsi que les règles édictées par les autorités de régulation du marché s'appliquent au gouvernement d'entreprise de la Société. La Société est convaincue que son application des principes de gouvernement d'entreprise est approprié et en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise applicables en France.

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 20.1.3 Le Directoire en 2008

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

Sous réserve du texte des articles 19.3 et 19.4 des statuts, le Directoire était investi des pouvoirs les plus étendus à l'égard des tiers pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Bien que chaque membre du Directoire ait son propre champ d'intervention, tous les membres étaient chargés

collégalement de la gestion des affaires de la Société. En cas de désaccord, le Président a voix prépondérante.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

C : Comité des Comptes

S : Comité Stratégique  
R : Comité des Rémunérations  
N : Comité de Nomination

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

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

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

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

Le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF de décembre 2008 définit un administrateur comme indépendant « lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ». Le Code de l'AFEP/MEDEF détermine également un certain nombre de critères qui doivent être examinés afin de déterminer si un administrateur peut être qualifié d'indépendant :

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

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

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

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

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

(sans partie variable), de 240 000 euros pour une année entière ; M. Jean-Philippe Thierry a donc perçu une rémunération totale de 133 115 euros pour entre le 12 juin et le 31 décembre 2008.

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

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

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

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

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

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

- le Comité des Comptes,
- le Comité des Investissements qui a été renommé Comité Stratégique le 12 juin 2008,
- le Comité des Rémunérations,
- le Comité 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, sur la base de la documentation produite par les Comités.

### 20.1.7 Le Comité des Comptes

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

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

Le Comité d'Audit a examiné le reporting financier trimestriel du Groupe adressé au Conseil de Surveillance. Il a été régulièrement tenu informé de la stratégie financière du Groupe ainsi que de sa mise en œuvre. Il a été informé des clauses essentielles des contrats majeurs (y compris les aspects relatifs à la gestion des risques de ces contrats). Il a également régulièrement revu l'état d'avancement des principaux contrats existants, approuvés selon les programmes de gestion du risque. Le Comité a régulièrement examiné les documents comptables et financiers à soumettre au Conseil de Surveillance. Il a reçu les rapports des commissaires aux comptes relatifs aux conclusions de leurs travaux. Comme chaque année, une session spéciale s'est tenue en complément des réunions ordinaires afin de revoir les engagements spécifiques, les contrats majeurs ainsi que les risques et les pertes déclarés.

Parmi les sujets traités au cours des huit réunions tenues en 2008, le Comité des Comptes s'est particulièrement attaché :

- A la revue de sujets récurrents tels que :
  - le reporting financier trimestriel auprès du Conseil de Surveillance et des marchés financiers,
  - les commissaires aux comptes, leurs rapports sur l'audit et les plans de contrôle interne,
  - les plans d'audit de contrôle interne et ses recommandations,
  - la procédure de suivi des risques pour les contrats existants et nouveaux,
  - les principaux litiges et réclamations (y compris contrôles fiscaux).
- A la revue de sujets spécifiques tels que :
  - l'organisation des fonctions de support et des processus de contrôle clefs,
  - la structure des dettes dans la situation actuelle du marché,
  - procédure de renouvellement et approbation de Grant Thornton en tant que commissaire aux comptes,
  - le Manuel du Contrôle Interne (« *Book of Internal Control* ») du Groupe,
  - les risques et les opportunités liés aux fonds de pensions indépendants du Royaume-Uni et des Pays-Bas,
  - revue exhaustive de la structure et des risques fiscaux du Groupe.

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

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

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

### 20.1.9 Le Comité des Rémunérations

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

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

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

- La rémunération variable pour 2007 de Messieurs Germond, Guilhou et Kieboom décrite en détail dans la Section 5.5.1 du Rapport Annuel 2007 ;
- Etude d'ensemble de la rémunération des membres du Directoire (Messieurs Germond, Guilhou et Kieboom). La rémunération de ces membres pour l'année 2008 a été modifiée pour comprendre une combinaison de rémunération fixe, de rémunération annuelle variable et de plan d'incitation. La rémunération totale comprenait :
  - 26% de salaire fixe pour le Président du Directoire et 30% de salaire fixe pour les autres membres du Directoire,
  - 30% de rémunération annuelle variable dont :
    - 60% (100% pour le Président du Directoire) étaient basés à parts égales sur trois critères financiers (la croissance organique, la marge opérationnelle et la réduction de la dette nette),
    - 40% (à l'exclusion du Président du Directoire) étaient basés sur des objectifs qualitatifs,
    - la prime pouvant varier de 50% de son montant pour une faible réalisation des objectifs jusqu'à 150% de son montant pour une forte réalisation des objectifs.
  - 44% selon un Plan d'Incitation pour le Président du Directoire (40% pour les autres membres du Directoire). Le Plan d'Incitation était basé d'une part sur le Plan d'Incitation à Long Terme (LTI) ouvert aux 400 premiers dirigeants de la Société qui était lui-même basé sur un objectif de deux ans glissants de génération de cash flow opérationnel (Excédent Brut Opérationnel moins investissements en immobilisations corporelles et incorporelles) et d'autre part, l'attribution de stocks options.
    - Le Plan d'Incitation à Long Terme représente 50% du montant nominal de la rémunération variable et n'est déclenché que si la performance financière à deux ans est atteinte au minimum à 100%. Cette incitation peut excéder 100%, avec un maximum de 300%. Le plan d'incitation à long terme est payé en actions gratuites bloquées pour une période de deux ans après la réalisation de cet objectif. 20% des actions gratuites doivent être conservées jusqu'à la fin de leur mandat.
    - Le plan de stock options (en remplacement du « Management Incentive Plan » mis en place en 2007) était basé sur 110% du salaire fixe du Président du Directoire et 83% pour les autres membres du Directoire. Le montant des actions faisant l'objet de l'attribution de stock-options a été calculé sur une base de 30% du prix de référence de l'action au moment de l'attribution.
- Validation de plans d'attribution d'actions pour les dirigeants et les salariés :
  - Avenant au Plan d'Incitation à Long Terme 2007 (« Long Term Incentive Plan ») avec changement des conditions de performance basées sur la génération de cash flow opérationnel ;
  - Mise en place du Plan d'Incitation à Long Terme 2008 pour les 400 premiers dirigeants de la société avec l'octroi de 228 442 actions gratuites soumises à des conditions de performance (dont 36 136 pour les membres du Directoire) ;
  - Mise en place du Plan d'Incitation du Management 2008 (« Management Incentive Plan ») pour les 400 premiers dirigeants de la société avec l'octroi de 248 306 actions gratuites sous réserve d'un investissement en actions d'Atos Origin et de conditions de présence dans le Groupe tout au long de la période d'attribution (aucune action gratuite au bénéfice du Directoire).

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

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

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

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

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

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

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

(i) Flux net de trésorerie avant dividende et hors acquisitions et cessions : au moins

égal à 80% du budget de l'année ou à 10% de plus que le résultat de l'année précédente et

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

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

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

Les principes sont les suivants :

1. Eligibilité

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

2. Droits conférés par le régime

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

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

3. Ancienneté prise en compte pour le calcul des droits

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

- a. pour les bénéficiaires âgés de plus de 50 ans au moment où ils rejoignent le CEG, l'ancienneté au titre du régime correspond à la différence entre l'âge d'entrée au CEG et 50, arrondie au nombre entier de trimestres le plus proche, avec un maximum de 20 (5 ans);
- b. pour les autres bénéficiaires, l'ancienneté au titre du régime correspond à leur ancienneté depuis leur nomination au CEG ou depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2007 pour ceux qui en étaient membres à cette date, arrondie au nombre entier de trimestres le plus proche ;
- c. conservation des droits acquis si la personne quitte le CEG après 10 ans de présence mais reste dans l'entreprise.

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

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



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

#### **20.1.10 Le Comité des Nominations**

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

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

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

Les améliorations définies pendant la session d'évaluation de 2006, couvrant aussi bien le processus et la forme des réunions que le contenu des décisions prises, qui avaient été rapportées dans le dernier rapport annuel, ont été mises en œuvre en 2007 et maintenues en 2008.

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

## **20.2 LE CONTROLE INTERNE**

Le dispositif de contrôle interne dont la définition est précisée en section 20.2.1 ci-après et développé au sein d'Atos Origin s'est appuyé sur le cadre de référence du contrôle interne prescrit par l'AMF (Autorité des Marchés Financiers).

La section "Principes Généraux" du cadre de référence de l'AMF a été utilisée pour décrire de manière structurée les composantes du dispositif de contrôle interne d'Atos Origin (section 20.2.2).

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

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

Le Président du Conseil de Surveillance a confié la rédaction de la section du Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les processus de contrôle interne à la Direction de l'Audit Interne du Groupe. Ce travail a été revu par le Directeur Financier Groupe et le Directeur Exécutif en charge des Fonctions Globales. Les informations présentées ci-après ont été extraites de ce travail de préparation.

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

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

- la conformité aux lois et réglementations ;
- le suivi des instructions et directives fixées par le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment des processus impliquant la sécurité de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

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

## 20.2.2 Composantes du dispositif de contrôle interne

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

### ENVIRONNEMENT DE CONTROLE

L'organisation, les compétences, les systèmes et les normes (méthodes, procédures et pratiques) représentaient le socle du dispositif de contrôle interne et les fondamentaux du Groupe en la matière. Les principales composantes ont été présentées dans cette section.

**Organisation matricielle:** Atos Origin reposait sur une organisation matricielle qui combinait les directions opérationnelles (pays) et fonctionnelles (Lignes de services, Ventes et Marchés, Fonctions support). Cela constituait une source de contrôle avec une double vision sur toutes les opérations (Pays / Ligne de service).

**Normes et procédures:** Le Groupe avait défini et mis en œuvre différentes normes et procédures au cours des dernières années, afin d'établir des pratiques standardisées et des méthodes communes. Ces normes et procédures étaient révisées lorsque nécessaire afin de rester en adéquation avec les objectifs du Groupe.

Parmi les pratiques et normes clé:

- **Le Code d'Éthique:** Dans le cadre de ses activités, Atos Origin était particulièrement attentif à la conformité aux règles d'éthique. Un Code d'Éthique établissant les principes applicables aux conflits d'intérêts, aux délits d'initié et à l'éthique d'entreprise était établi et adopté par le Directoire (voir la section spécifique sur le Code d'Éthique).
- **Délégation de pouvoirs:** Une procédure formelle définissait les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement le Groupe envers ses clients, ses fournisseurs et autres tiers. Ces règles visaient à garantir un contrôle efficace et efficient depuis le management des pays jusqu'au Directoire. La politique de délégation de pouvoirs a été mise en œuvre sous la supervision du Service Juridique du Groupe.
- **Séparation des tâches:** Des règles actualisées de séparation des tâches ont été mises en œuvre dans l'organisation. Un programme de suivi de l'amélioration de la séparation des tâches a été mis en œuvre, comprenant la revue fonctionnelle de la séparation des tâches et des procédures d'attribution des profils. Un outil spécifique a été utilisé pour évaluer automatiquement ces règles dans les systèmes.
- **Atos<sup>TM</sup> Rainbow:** Pour gérer ses processus commerciaux, le Groupe disposait d'un corps de procédures et d'outils de support baptisé Atos<sup>TM</sup> Rainbow. Rainbow permet une approche formelle et normalisée des propositions commerciales, mettant en parallèle les opportunités commerciales et la gestion des risques pour tous les types d'offre, et permettant également d'orienter et de contrôler en permanence le processus décisionnel. Cet outil permettait à la Direction d'Atos Origin de s'impliquer dans le contrôle et le suivi des contrats conclus par le Groupe. Au-delà de certains seuils, des revues furent effectuées directement au niveau du Directoire.
- **Des normes et procédures opérationnelles** furent également mises en œuvre dans tous les départements. Les principales procédures impactant le contrôle interne (en termes d'éthique et d'autorisations) comprenaient les « Règles de sécurisation des paiements et de la trésorerie », le « Code de conduite des achats », la « Gouvernance en matière de retraite », le « Comité d'investissement » ou le « Manuel juridique ».

**Gestion des Ressources Humaines:** Une politique de gestion des Ressources Humaines du Groupe a été conçue par le biais du *Global Capability Model* (GCM, modèle de capacités globales), qui sert de norme de référence pour classer les emplois du Groupe selon des critères d'expérience et d'expertise. Cette politique a permis aux employés de connaître précisément leurs responsabilités, qui sont détaillées sur les descriptifs de postes, a aidé les directeurs dans les processus de recrutement et de gratification et contribué à la gestion des ressources opérationnelles. Une politique globale en matière de primes a complété cette organisation en définissant les avantages susceptibles d'être consentis aux dirigeants.

**Systèmes d'information:** Un département Processus Métier et Informatique Interne était en place au niveau du Groupe pour gérer les applications et infrastructures informatiques internes communes à l'ensemble du personnel d'Atos Origin dans le monde. Il supportait notamment les fonctions financières (applications de comptabilité et reporting), les ressources humaines (outil de gestion des ressources, annuaire général) ou la communication (sites Web du Groupe et Intranet). La sécurité et

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

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

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

**Un ERP (Progiciel de Gestion Intégré) commun** était déployé et utilisé dans les principaux pays du Groupe. En 2008, ce système a été étendu à l'Espagne et à l'Angleterre ; tous les principaux pays utilisent maintenant le même ERP, permettant un échange d'informations opérationnelles plus aisé.

**Des lignes de communication d'information formelles** ont été définies, qui suivent les structures opérationnelles et fonctionnelles. Ce reporting formel, basé sur des formats standards, concernait aussi bien les informations financières que non financières. La communication d'informations pertinentes était également assurée dans le Groupe via des processus de remontée spécifiques. Ces processus définissaient des critères pour remonter les informations au niveau approprié de management, et ce jusqu'au Directoire pour les plus importantes. Ceci concerne divers sujets, comme les risques opérationnels (via le Comité de Gestion des Risques), la trésorerie (via le Comité de Sécurisation des Moyens de Paiement et de la Trésorerie), ou les restructurations financières (Comité de Restructuration Financière).

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

**Un site Intranet dédié** était accessible à l'ensemble des employés afin de faciliter le partage des connaissances et les échanges sur les questions soulevées par les différentes communautés au sein du Groupe. Ce système global de gestion des connaissances favorise les échanges et permet un transfert efficace et efficient des informations.

## **SYSTEME DE GESTION DES RISQUES**

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

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

**L'analyse des risques** (telle que présentée en section « risques » du Rapport Annuel 2008) qui présente la vision du Groupe sur ses principales zones de risques, ainsi que la manière dont ces risques sont gérés. Ceci comprend la souscription à plusieurs polices d'assurance pour couvrir les risques assurables, notamment la protection des actifs du Groupe (sites de production et datacenters) et des personnes. Les risques opérationnels sur les projets ont été précédemment gérés par la fonction Gestion des Risques avec un Comité de Gestion des Risques qui se réunissait régulièrement pour revoir les contrats les plus significatifs ou sensibles. Des activités de contrôle avaient par ailleurs été mises en place (via le Manuel de Contrôle Interne), sur la base des principaux risques identifiés, comme décrit ci-après dans la section « activités de contrôle ».

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

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

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

## ACTIVITES DE CONTROLE

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

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

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

- **Ressources Humaines et gestion des retraites:** les activités de contrôle ont été conçues pour identifier et gérer les évolutions de la législation du travail dans les pays où opère le Groupe, en particulier: traitement de la paie, contrôle des contrats de travail, processus de recrutement et de fin de carrière, mécanisme d'autorisation en matière de rémunérations et d'avantages sociaux, définition et évaluation des objectifs, gestion des contrats à durée déterminée et d'intérim et frais professionnels ;
- **Juridique:** en plus de la délégation de pouvoirs mentionnée ci-dessus, les activités de contrôle portent sur les règles régissant les contrats clients, les marques, les brevets, les dépôts de noms de domaines, les assurances et le droit des sociétés ;
- **Cycle de production:** depuis la réponse aux appels d'offres jusqu'à la livraison et la phase postérieure, et en complément des processus commerciaux et de gestion des risques mentionnés précédemment, les activités de contrôle couvrent la phase de transition entre l'appel d'offre et l'exécution, le suivi des risques et des plans d'action, la gestion et le contrôle des ressources, la revue financière des projets, la supervision de l'exécution des projets et de leur clôture.
- **Achats:** les activités de contrôle couvrent les autorisations de demandes d'achats, les principales étapes du cycle d'approvisionnement et l'éthique des acheteurs.
- **Informatique Interne:** les activités de contrôle concernent la protection et la confidentialité des informations, y compris les plans de secours, la sécurité des accès aux systèmes et réseaux.
- **Communication:** les activités de contrôle définies se rapportent à la communication interne des messages importants ainsi qu'aux procédures de préparation et de diffusion d'annonces, aux relations publiques, au plan de communication en situation de crise, à la communication financière et aux relations investisseurs.
- **Fusions et acquisitions:** les activités de contrôle ont pour objectif de s'assurer que les autorisations adéquates ont été obtenues à chaque étape du processus, et que les outils et ressources appropriés sont utilisés pour sécuriser les opérations.
- **Finance et trésorerie:** les activités de contrôle relatives aux processus financiers sont décrites dans la section 22.2.3.

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

Une action spécifique a également été menée pour satisfaire au besoin de l'établissement de rapports « SAS70 ».

SAS70 (*Statement on Auditing Standards no.70*) est l'acronyme du standard professionnel américain, généralement appliqué dans d'autres pays dans le cadre de l'établissement d'un rapport d'audit sur le contrôle interne d'un service délivré à un tiers. Typiquement, les activités d'Atos Origin ont un impact sur l'environnement de contrôle de ses clients (via les systèmes d'information), ce qui peut requérir la production d'un rapport « SAS70 » pour les activités de contrôles assurées par Atos Origin.

Un référentiel de contrôle a été défini, précisant les activités de contrôles relatives au service délivré au client. Ce référentiel a été bâti sur la base modèle ITGI (Institut de Gouvernance des Technologies

de l'Information -IT Governance Institute's publication titled *IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley, 2nd Edition*).

## **SURVEILLANCE**

La surveillance du dispositif de contrôle interne incluait l'analyse du résultat des contrôles effectués (identification et traitement des incidents) et l'évaluation des contrôles pour s'assurer de leur pertinence et de leur adéquation avec les objectifs du Groupe. La surveillance était sous la responsabilité des différents niveaux de management, et s'est appuyée également sur les missions d'Audit Interne.

**Des auto-évaluations** ont été menées sur les principaux processus fonctionnels par les responsables de processus du Groupe, afin d'évaluer le niveau de maturité du contrôle interne dans les différents pays. Ceci a été réalisé via des questionnaires, renseignés au niveau local et soumis à une revue critique au niveau du Groupe. L'évaluation est réalisée selon une échelle de maturité (de « non fiable » à « surveillé ») pour chaque objectif de contrôle. Des plans d'action sont définis lorsque des écarts sont identifiés en comparaison avec le niveau souhaité.

**La surveillance** de certains points spécifiques est également réalisée pour mesurer les améliorations ou déviations de contrôle. Par exemple, un tableau de bord mensuel a été produit en 2008 sur la Séparation des Tâches, et diffusé aux managers du Groupe.

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

En 2008, l'audit interne a coordonné la mise en place du dispositif d'auto-évaluation des processus financiers, conçu pour aider les Directions locales à évaluer et à améliorer continuellement leur contrôle interne. Ce dispositif a été complété par les évaluations conduites au niveau local par l'Audit interne en vue d'apprécier le contrôle interne, de vérifier la fiabilité des auto-évaluations et de suivre les actions correctrices.

En 2008, l'Audit Interne a mené 78 missions d'audit, pour évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne. Toutes les missions ont donné lieu à l'émission d'un rapport d'audit, spécifiant les plans d'action à mettre en œuvre par la direction du pays concerné. Parmi les missions d'audit réalisées en 2008:

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

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

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

## **ORGANISATION FINANCIERE LOCALE ET GLOBALE**

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

Le pilotage a été assuré par le Comité de Direction Financière du Groupe, constitué des directeurs financiers des principaux pays et du Directeur Financier Groupe. Ce comité se réunissait régulièrement afin de superviser le processus de préparation de l'information financière. Les options

comptables les plus significatives ainsi que les déficiences potentielles de contrôle interne, ont été reportées à ce comité, qui a décidé des actions correctrices à mettre en œuvre.

La Direction Financière du Groupe a supervisé les processus financiers, plus particulièrement au travers de la consolidation financière, de la veille réglementaire, de l'apport d'expertise aux différentes entités et du contrôle de l'information financière produite.

## **NORMES ET PROCEDURES FINANCIERES DU GROUPE**

La Direction Financière Groupe a rédigé plusieurs normes et procédures pour contrôler le traitement de l'information financière dans les filiales. Ces normes et procédures ont été examinées et discutées avec les commissaires aux comptes avant leur diffusion et comprenaient les principaux éléments suivants:

**Les normes comptables et financières** étaient documentées dans un manuel des principes comptables et de reporting du Groupe qui a servi de référentiel pour l'information financière du Groupe. Ce manuel définissait les normes communes de préparation, de présentation et d'évaluation de l'information financière, ainsi que les principes comptables à appliquer par les entités pour préparer leurs budgets, budgets révisés et arrêtés comptables dans le cadre de la consolidation du Groupe. Les normes de reporting du Groupe et les directives internes relatives à l'application des normes IFRS et, en particulier, les règles comptables adaptées aux métiers du Groupe, ont été régulièrement revues. Un centre de compétence et d'expertise sur les normes IFRS était en place dans le Groupe afin d'aider et de soutenir les opérations locales ;

Des sessions de formation et d'informations ont été régulièrement organisées afin de diffuser ces normes et procédures à travers le Groupe. Un site intranet dédié était accessible à l'ensemble du personnel comptable, favorisant le partage de connaissances et les échanges sur les questions soulevées par la communauté financière d'Atos Origin.

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

## **SYSTEMES D'INFORMATION**

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

La production d'informations comptables et financières a reposé sur un **Progiciel de Gestion Intégré** partagé par les principaux pays.

Un **système de reporting et de consolidation unifié** a été utilisé depuis début 2007 pour l'information financière (reporting opérationnel et comptes statutaires). Chacune des filiales remonte des états financiers individuels, lesquels sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation. Toutes les écritures comptables de consolidation étaient directement contrôlées par la Direction Financière du Groupe. Les engagements hors bilan étaient communiqués avec les autres informations financières et revus par la Direction Financière du Groupe.

## **SURVEILLANCE ET CONTROLE**

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

**Le Dossier de clôture** (inclus dans le manuel de contrôle interne) a été conçu en 2007 pour un déploiement au niveau local en 2008. Chaque filiale devait renseigner trimestriellement un dossier de clôture standardisé, formalisant les contrôles importants réalisés sur le cycle financier, et justifiant les positions comptables.

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

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

**Lettres d'affirmation:** lors de l'établissement des comptes annuels et semestriels, les responsables opérationnels et financiers de chacune des filiales devaient confirmer par écrit qu'ils avaient respecté les principes comptables du Groupe et attester que, à leur connaissance, il n'y avait aucune déficience majeure dans les systèmes de contrôle mis en place dans leurs filiales respectives.

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

#### **20.2.4 Les acteurs du Contrôle Interne**

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

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

Le Conseil de Surveillance avait établi des règles de gouvernance spécifiant le rôle du Conseil et les responsabilités de ses Comités. Ces Comités jouaient un rôle essentiel dans le système de contrôle interne par la revue et le suivi qu'ils exerçaient dans différents domaines. Le Comité d'Audit, en particulier, était informé de la teneur et de la mise en œuvre des procédures de contrôle interne appliquées pour garantir la fiabilité et l'exactitude de l'information financière et surveillait le correct déploiement du système de contrôle interne.

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

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

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

##### **Gestion des risques**

Le Comité des Risques suit, et revoit les contrats (offres, engagements contractuels et exécution) en veillant à garantir un équilibre optimal entre risques et opportunités et identifie les domaines d'amélioration possible de nos processus opérationnels, y compris en matière de contrôle.

##### **Contrôle interne**

Le rôle du Contrôle Interne est d'assurer la coordination du système de contrôle interne et des initiatives qui s'y rapportent, telles la mise en œuvre du manuel de contrôle interne et son amélioration continue au sein du Groupe.

##### **Audit interne**

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

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

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

Le Service de l'Audit Interne du Groupe poursuivra son programme de revue interne entamé en 2008. En cohérence avec les orientations générales de contrôle interne du Groupe, l'Audit Interne projette de suivre avec attention le déploiement du Manuel de Contrôle Interne et le programme Top. De même, tout en continuant de piloter le processus d'auto-évaluation du contrôle des processus financiers, l'Audit Interne va poursuivre le renforcement du contrôle et la vérification de l'information financière.

### **Conclusion**

Sur la base de tous ces éléments, nous n'avons pas d'autre observation à formuler quant au contrôle interne et aux procédures mises en place par le Groupe. Cependant, il faut noter que le contrôle interne ne peut donner une garantie absolue que les objectifs du Groupe en ce domaine seront atteints et que tous les risques auront été totalement éliminés.

Jean Philippe Thierry  
Président du Conseil de Surveillance

### **20.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ETABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DU COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE ATOS ORIGIN**

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Atos Origin et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

#### **Informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :



- prendre connaissance des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

#### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 8 avril 2009

#### **Les Commissaires aux Comptes**

**Grant Thornton**

**Deloitte & Associés**

*Membre français de Grant Thornton International*

Jean-Pierre Colle

Vincent Frambourt

Jean-Paul Picard

Jean-Marc Lumet

## **20.4 CODES ET CHARTES**

### **20.4.1 Code d’Ethique**

Atos Origin accorde une importance toute particulière au respect des règles d’éthique dans la conduite de son activité. Pour ce faire, Atos Origin a diffusé un Code de conduite à ses salariés leur rappelant la nécessité d’agir de manière honnête, impartiale et intègre dans leur activité professionnelle quotidienne et dans le respect du cadre légal en vigueur dans chacun des pays où Atos Origin exerce son activité.

Tous les membres du Directoire, les principaux directeurs et les salariés clés doivent déclarer par écrit à la société les intérêts financiers dont ils disposeraient dans les affaires des fournisseurs, partenaires ou clients du Groupe. L’objectif est de prévenir les conflits d’intérêts et de préserver la sécurité juridique de l’entreprise et de ses responsables. Il est demandé à l’ensemble des directeurs et des principaux cadres de signer ce code pour acceptation.

#### **Conflits d’intérêts**

Le Code de conduite a pour objectif de ne pas permettre aux salariés (ou à leur entourage proche) de bénéficier indirectement de transactions ou d’associations avec des tiers.

#### **Corruption et détournement**

Atos Origin ne tolérera aucune forme de corruption ou de détournement. La corruption s’entend de toute offre d’argent ou de toute offre d’un bien ou service en vue d’obtenir un avantage commercial. Le détournement s’entend de pratiques malhonnêtes ou illégales qui affectent l’intégrité commerciale d’Atos Origin ou celle de ses actifs.

#### **Ethique des affaires**

Certains principes fondamentaux d’éthique des affaires d’Atos Origin sont les suivants :

- Tout collaborateur d’Atos Origin doit être traité de manière égale au regard de ses résultats et qualifications, sans considération de race, nationalité, sexe, âge, handicap ou autre caractéristique.
- Les collaborateurs d’Atos Origin doivent respecter en toute circonstance les lois et règlements des pays où Atos Origin exerce son activité.
- Aucun collaborateur ne doit avoir une conduite qui pourrait influencer, de manière irrégulière, un candidat à un mandat politique, un élu ou un agent de l’administration dans l’exercice de ses fonctions.
- Aucun collaborateur ne doit participer à un accord ou une entente ou à une pratique concertée qui violerait les lois et règlements applicables en matière de pratiques anticoncurrentielles.

### **20.4.2 Information privilégiée et délit d’initié**

L’usage ou la divulgation d’informations privilégiées est de nature à fausser le marché des titres émis par Atos Origin. Afin de permettre la transparence et l’intégrité du marché des titres Atos Origin, la société a également pour objectif de fournir à ses investisseurs et actionnaires, dans des conditions égales pour tous, des informations sur son activité lorsqu’elles sont connues. La société demande donc à ses principaux cadres et salariés ayant accès à des informations sensibles (« collaborateurs sensibles ») de suivre des règles particulières de prévention des délits d’initiés.

#### **Délit d’initié**

Une information privilégiée est une information qui serait de nature à influencer la décision d’acheter, de vendre ou de conserver des titres Atos Origin, et pourrait avoir une influence sur leur cours. L’usage ou la divulgation d’informations privilégiées est strictement prohibé et sévèrement réprimé par la réglementation. Les manquements peuvent donner lieu à des poursuites pénales, administratives (Autorité des Marchés Financiers) et civiles. En conséquence, aucun collaborateur ne doit discuter ou divulguer des informations privilégiées à des tiers ou ne doit négocier des titres Atos Origin lorsqu’il est en possession d’une information privilégiée.

### **Négociation lors des fenêtres négatives**

Les « collaborateurs sensibles » ne doivent pas négocier, directement ou indirectement de titres Atos Origin, durant une « fenêtre négative ». Une fenêtre négative s'entend des six semaines précédant la publication des résultats financiers annuels et semestriels d'Atos Origin et des quatre semaines précédant la publication des résultats du premier et du troisième trimestre.

Les collaborateurs sensibles s'entendent (i) de l'ensemble des collaborateurs ayant une fonction de direction au sein des sociétés du Groupe et de leurs collaborateurs directs et assistants, (ii) des collaborateurs clés spécifiquement désignés comme tels par le Directoire et (iii) de tout collaborateur qui serait en possession d'une information non publique privilégiée concernant Atos Origin ou ses filiales. Une telle limitation de négociation ne s'applique pas à la levée par les salariés des options de souscription reçues d'Atos Origin. Cette limitation s'applique toutefois à la cession consécutive des titres issus desdites levées.

### **Négociation d'options Atos Origin**

Il est interdit à tous les collaborateurs de prendre une couverture contre les fluctuations de la plus-value potentielle qu'ils pourraient éventuellement obtenir par l'exercice d'options de souscription ou d'actions gratuites reçues d'Atos Origin (droit d'acheter ou de vendre à un certain prix ou toute autre modalité), sauf si ceci a été expressément autorisé par le Directoire.

### **Autorisation de négocier**

Même en dehors des fenêtres négatives, les collaborateurs sensibles ne doivent pas négocier de titres Atos Origin, directement ou indirectement, sans avoir obtenu au préalable une autorisation du Président du Directoire. Une telle limitation ne s'applique pas à la levée non suivie de vente par les salariés des options de souscription reçues.

### **20.4.3 Charte du Conseil de Surveillance**

Le Conseil de Surveillance a arrêté le texte d'une Charte qui résume les missions et les obligations de chaque membre du Conseil de Surveillance. La Charte vise en particulier les questions suivantes : l'intérêt social, l'assiduité, la diligence, la loyauté, l'indépendance, la confidentialité, les opérations sur titres du Groupe, les conflits d'intérêts, l'information des membres.

### **Entrée en fonction**

En acceptant ses fonctions, le membre du Conseil déclare avoir pris connaissance des obligations de sa charge. Il doit notamment prendre connaissance des lois et règlements applicables à sa fonction, des statuts du Groupe, du règlement intérieur du Conseil et de la présente Charte. Le membre du Conseil doit être actionnaire à titre personnel et posséder au moins mille actions inscrites sous la forme nominative. A défaut de les détenir lors de son entrée en fonction, il doit en faire l'acquisition dans les trois mois.

### **Défense de l'intérêt social du Groupe**

Chaque membre du Conseil doit agir en toute circonstance dans l'intérêt des actionnaires et du Groupe.

### **Conflits d'intérêt**

Le Code d'éthique d'Atos Origin interdit à tout membre du Conseil, et plus généralement à tout membre du personnel, d'avoir un conflit d'intérêt entre ses responsabilités personnelles et professionnelles. Le membre du Conseil a l'obligation d'informer le Conseil et le Groupe de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel. Il participe à toute délibération du Conseil, en s'abstenant de prendre part au vote de toute délibération pour laquelle il serait dans une situation de conflit d'intérêt.

### **Assiduité - diligence**

En acceptant le mandat qui lui est confié, le membre du Conseil s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires, dans le respect des dispositions légales relatives au cumul des mandats sociaux. Il doit participer, sauf empêchement majeur, à toutes les réunions du Conseil et, le cas échéant, des Comités auxquels il appartient. Chaque membre du Conseil s'engage à remettre son mandat à la disposition du Conseil lorsqu'il estime ne plus être en mesure de l'assumer pleinement.

## **Loyauté**

Le membre du Conseil est tenu à une obligation de loyauté vis-à-vis du Groupe. Il ne doit en aucun cas porter préjudice à la Société ou à toute société du Groupe Atos Origin. Il doit en outre informer le Conseil de toute action de tiers susceptible de porter préjudice à la Société, dont il a connaissance.

Il ne peut prendre délibérément de responsabilités ou d'intérêt, à titre personnel, dans des entreprises ou des affaires ayant une activité concurrente de celles de la Société sans en informer le Conseil au préalable et déterminer avec ce dernier la compatibilité d'une telle prise de responsabilités ou d'intérêt avec les intérêts de la Société. En cas d'incompatibilité, il doit s'abstenir d'une telle prise de responsabilités ou d'intérêt.

## **Indépendance**

Le membre du Conseil s'engage, en toutes circonstances, à représenter les intérêts des actionnaires d'Atos Origin en maintenant son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et en rejetant toute pression de quelque nature qu'elle soit et quelle qu'en soit l'origine. Le membre du Conseil s'engage à ne pas rechercher ou accepter de la Société, ou de sociétés liées à celle-ci, directement ou indirectement, des avantages personnels susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre sa liberté de jugement.

## **Confidentialité**

Le membre du Conseil a une obligation absolue de confidentialité sur toute information non publique acquise dans le cadre de ses fonctions et sur le contenu des débats et délibérations du Conseil et de ses Comités. Le membre du Conseil est tenu de ne pas communiquer à l'extérieur, es qualités, notamment à l'égard de la presse, sans l'accord du Président du Conseil.

## **Information privilégiée - Opérations sur titres**

Le membre du Conseil ne doit effectuer des opérations sur les titres de la Société que dans le cadre des règles fixées dans le document intitulé "Information privilégiée et délit d'initié" établi par la Société, notamment en respectant les périodes d'abstention précédant la publication des résultats annuels et semestriels de la Société et d'informations trimestrielles. Il doit déclarer à la Société les transactions effectuées sur les titres de la Société dans les cinq jours de leur réalisation, afin de permettre à la Société de respecter les obligations de déclaration lui incombant à ce titre, notamment auprès de l'Autorité des Marchés Financiers.

## **Information des membres du Conseil**

Le règlement intérieur du Conseil fixe les modalités d'information des membres du Conseil préalablement aux réunions et notamment le principe général suivant :

*"Chaque fois que les circonstances le permettent, les membres du Conseil de Surveillance sont informés, avant le Conseil et dans un délai suffisant, dans la mesure où le respect de la confidentialité ne l'interdit pas, de tous les projets et autres éléments indispensables aux débats et à l'examen des points qui nécessitent une analyse particulière et une réflexion préalable."*

Le membre du Conseil s'oblige à étudier soigneusement la documentation qui lui est transmise afin de pouvoir intervenir de manière utile sur les sujets à l'ordre du jour du Conseil.

Le membre du Conseil qui estime n'avoir pas été mis en mesure de délibérer en toute connaissance de cause a le devoir d'en faire part au Conseil et d'exiger l'information ou la documentation indispensable.

## 20.5 RÉMUNÉRATIONS ET ACTIONNARIAT DES DIRIGEANTS

### 20.5.1 Jetons de présence

<i>Jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance</i>		
	2007	2008
Didier Cherpitel (rémunération Président)	372 500	150 000
Didier Cherpitel	54 277	63 392
Diethart Breipohl	29 277	40 416
Dominique Bazy	49 277	54 523
Jan P. Oosterveld	44 277	51 904
Vernon Sankey	26 222	36 696
Michel Soublin	38 666	47 648
Jean-François Théodore	22 458	5 357
Philippe Germond	35 541	
René Abate		
Behdad Alizadeh		
Benoit d'Angelin		
Jean-François Cirelli		
Michel Combes		
Bertrand Meunier		
Colette Neuville		
Michel Paris		
Jean-Philippe Thierry		
<b>TOTAL</b>	<b>672 495</b>	<b>449 936</b>

M. Didier Cherpitel, Président du Conseil de Surveillance, a perçu une rémunération jusqu'au 12 juin 2008, date à laquelle il a été remplacé par M. Jean-Philippe Thierry dont la rémunération annuelle de 240 000 euros a été versée en 2009 sur une base *pro-rata temporis* ; soit 133 115 euros.

Conformément à une résolution votée par les actionnaires au cours de l'Assemblée Générale du 23 mai 2006, l'enveloppe annuelle des jetons de présence a été fixée à 300 000 euros. Les jetons de présence payés au cours de l'année 2007 correspondent à la période 2006 et ceux versés en 2008 correspondent à l'année 2007. C'est la raison pour laquelle les nouveaux membres du Conseil de Surveillance n'ont pas reçu de jetons de présence en 2008 ; ceux-ci seront versés en 2009.

Au cours de l'Assemblée Générale Mixte du 10 février 2009, les actionnaires ont fixé à 500 000 euros l'enveloppe annuelle des jetons de présence pour les membres du Conseil d'Administration.

### 20.5.2 Rémunération des membres du Directoire

Lors de sa réunion du 23 décembre 2008, le Conseil de Surveillance a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Il considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société.

Atos Origin publie les rémunérations des Dirigeants conformément aux recommandations AFEP/MEDEF.

En 2008, le Groupe a fonctionné avec une structure de gouvernance composée d'un Directoire et d'un Conseil de Surveillance. Ce mode de gouvernance a été modifié en Conseil d'Administration à la suite de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires le 10 février 2009.

Il est important de noter que pendant l'année 2008 des changements majeurs sont intervenus à la fois au niveau du Conseil de Surveillance et du Directoire. A la suite de l'Assemblée Générale Mixte du 12 juin 2008, la composition du Conseil de Surveillance a été modifiée pour refléter un accord avec les principaux actionnaires.

En ce qui concerne le Directoire, M. Philippe Germond a été Président jusqu'au 16 novembre 2008. M. Thierry Breton a été nommé Président du Directoire le 16 novembre 2008. M. Wilbert Kieboom a été membre du Directoire jusqu'au 31 juillet 2008. M. Eric Guilhou a été membre du Directoire pendant toute l'année 2008 et jusqu'au 10 février 2009, date à laquelle a été mis en place un mode de gouvernance avec Conseil d'Administration.

Par conséquent, les rémunérations annuelles présentées ci-dessous reflètent pour chaque membre un montant pro-rata temporis en 2008 conformément à leur présence au sein de la Société.

M. Thierry Breton, Président du Directoire à compter du 16 novembre 2008

La rémunération fixe annuelle est de 1,2 million d'euros et la rémunération variable maximale annuelle est de 1,2 million d'euros.

Thierry Breton	2007		2008	
	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	NA	NA	153 846	153 846
Rémunération variable (*)	NA	NA	123 000	0
Rémunération exceptionnelle	NA	NA		
Jetons de présence Atos Origin SA	NA	NA		
Avantages en nature	NA	NA		
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>276 846</b>	<b>153 846</b>

(\*) 100% de la rémunération variable de M. Thierry Breton est basé sur des objectifs financiers. En 2008, 82% des résultats de l'année ont été atteints et la rémunération variable a été calculée sur une base *pro-rata temporis*.

Valorisation	Année	valeur en euros
Valorisation "quotité 2010" d'options de souscription attribuées en 2008	2 010	1 054 665
Valorisation "quotité 2011" d'options de souscription attribuées en 2008	2 011	809 666
Valorisation "quotité 2012" d'options de souscription attribuées en 2008	2 012	590 335

La valeur triennale des options de souscription a été calculée selon le modèle financier Black & Scholes. Cette valeur suppose l'atteinte des conditions de performance différenciées pour les trois différentes quotités. Ceci est décrit dans la note 4 de la section 18 du présent Rapport. La société estime que ces différents éléments ne sont pas cumulables, le montant de valorisation triennale des options à la juste valeur à la date d'attribution ne correspondant pas à une rémunération perçue par le bénéficiaire.

M. Eric Guilhou, Membre du Directoire pendant tout l'exercice 2008

La rémunération annuelle fixe est de 650 000 euros et la rémunération variable annuelle nominale est de 650 000 euros pouvant atteindre 975 000 euros.

Eric Guilhou	2007		2008	
	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	530 000	530 000	650 000	650 000
Rémunération variable (*)	1 325 000	75 000	709 800	1 325 000
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence Atos Origin SA				
Avantages en nature (**)	6 326	6 326	6 912	6 912
<b>TOTAL</b>	<b>1 861 326</b>	<b>611 326</b>	<b>1 366 712</b>	<b>1 981 912</b>

(\*) La rémunération variable de M. Eric Guilhou est basée à 60% sur des objectifs financiers et 40% sur des objectifs qualitatifs. En 2008, les objectifs financiers ont été atteints à 82% et les objectifs qualitatifs à 150%.

(\*\*) Comprenant la mise à disposition d'un véhicule de fonction.

Valorisation	Valeur en euros
Valorisation des options attribuées en 2008	483 162
Valorisation des actions gratuites attribuées en 2008	286 717

La valeur des options de souscription attribuées en mars 2008 a été calculée selon le modèle financier Black & Scholes. Cette valeur suppose l'atteinte des conditions de performance interne. Ceci est décrit dans la note 4 de la section 18 du présent rapport. La valeur des actions gratuites attribuées en 2008 est également décrite dans la note 4 de la section 18.

M. Philippe Germond, Président du Directoire du 1<sup>er</sup> janvier au 16 novembre 2008

La rémunération fixe annuelle est de 900 000 euros et la rémunération variable annuelle est de 1 080 000 euros pouvant atteindre 1 620 000 euros.

Philippe Germond	2007		2008	
	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	787 500	787 500	790 005	790 005
Rémunération variable (*)	1 550 000		806 369	2 356 369
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence Atos Origin SA				
Avantages en nature (**)	6 617	6 617	7 693	7 693
TOTAL	2 344 117	794 117	1 604 067	3 154 067

(\*) La rémunération variable de M. Philippe Germond est basée sur des objectifs financiers. En 2008, les objectifs financiers ont été atteints à 85% jusqu'à la date de son départ et la rémunération variable a été calculée sur une base *pro-rata temporis*. La rémunération variable versée en 2008 correspond à la partie variable due au titre de 2007 et celle due au titre de 2008 versée en décembre 2008.

(\*\*) Comprenant la mise à disposition d'un véhicule de fonction.

Valorisation	Valeur en euros
Valorisation des options attribuées en 2008	N/A
Valorisation des actions gratuites attribuées en 2008	516 908

Les options de souscription attribuées en mars 2008 à M. Philippe Germond ont été annulées au moment de son départ du Groupe.

La valeur des actions gratuites attribuées en 2008 est décrite dans la note 4 de la section 18 du présent Rapport.

M. Wilbert Kieboom, Membre du Directoire du 1er janvier au 31 Juillet 2008

La rémunération annuelle fixe est de 650 000 euros et la rémunération variable annuelle nominale est de 650 000 euros pouvant atteindre 975 000 euros.

Mr Wilbert Kieboom	FY 2007		FY 2008	
	Charge	Cash payment	Charge	Cash payment
Rémunération fixe	530 000	530 000	379 167	379 167
Rémunération variable (*)	1 325 000	475 000	413 000	1 187 000
Indemnité de départ (***)			2 600 000	2 600 000
Période de préavis (***)			650 000	650 000
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence Atos Origin SA				
Avantages en nature (**)	162 198	162 198	136 751	136 751
TOTAL	2 017 198	1 167 198	4 178 918	4 952 918

(\*) La rémunération variable de M. Wilbert Kieboom est basée à 60% sur des objectifs financiers et 40% sur des objectifs qualitatifs. En 2008, les objectifs financiers ont été atteints à 115% jusqu'à la date de son départ et les objectifs qualitatifs ont été atteints à 100%. Le paiement de la rémunération

variable 2008, liée aux objectifs financiers, soit 262 000 euros, a été effectué en 2008. Le paiement de la rémunération variable 2008, liée aux objectifs qualitatifs, soit 151 000 euros, sera soumis à l'approbation par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes 2008.

(\*\*) Comprenant la mise à disposition d'un véhicule de fonction, les frais de logement et d'assurance.

(\*\*\*) Les indemnités de départ et la rémunération perçues pendant sa période de préavis sont décrites dans la section Comité des Rémunérations.

Valorisation	Valeur en euros
Valorisation des options attribuées en 2008	N/A
Valorisation des actions gratuites attribuées en 2008	N/A

Les options de souscription attribuées en mars 2008 à M. Wilbert Kieboom ont été annulées au moment de son départ du Groupe.

Les actions gratuites attribuées en 2008 à M. Wilbert Kieboom ont été annulées au moment de son départ du Groupe.

Valorisation	Valeur en euros
Retraite complémentaire	1 090 000

M. Wilbert Kieboom bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire. La valeur restant à verser en 2009 à notre prestataire assureur au titre de ce contrat est de 1 090 000 euros ; portant ainsi les sommes versées au prestataire assureur au bénéfice de M. Wilbert Kieboom au titre de ce régime à un total de 1 582 000 euros, correspondant à l'intégralité de ses droits acquis .

### **Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions gratuites**

<i>Plan d'Options de souscription attribuées en 2008</i>						
Dirigeant Membre du Directoire	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode reconnue par les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice en % au-dessus du prix d'attribution (*)	Période d'exercice
Thierry Breton	23 Decembre 2008 - Quotité 2010	Souscription	1 054 670	233 334	5%	01/04/2010-31/03/2018
Thierry Breton	23 Decembre 2008 - Quotité 2011	Souscription	809 666	233 333	25%	01/04/2011-31/03/2018
Thierry Breton	23 Decembre 2008 - Quotité 2012	Souscription	590 332	233 333	50%	01/04/2012-31/03/2018

(\*) Prix d'attribution de 17,6 euros.

La valeur de l'option a été calculée selon la méthode comptable utilisée dans les comptes consolidés du Groupe telle que décrite dans la note 4 de la section 18 du présent rapport

Il a été attribué à M. Thierry Breton des options de souscriptions d'actions en trois quotités différentes exerçables sur une base triennale, respectivement pour 233 334 d'entre elles le 1<sup>er</sup> avril 2010, pour 233 333 d'entre elles le 1<sup>er</sup> avril 2011 et pour 233 333 d'entre elles le 1<sup>er</sup> avril 2012. Le Conseil de Surveillance a conditionné, l'octroi de ces trois tranches au fait que : d'une part le prix d'exercice soit respectivement supérieur de 5%, 25% et 50% par rapport au prix d'attribution de 17,60 euros ; d'autre part que les seconde et troisième « quotités » soient de plus sujettes à des conditions internes de performance. Celles-ci, approuvées par le Conseil d'Administration du 17 février 2009, sont les suivantes :

- » Flux net de trésorerie avant dividendes, acquisitions et cessions : 80% du budget ou 10% d'augmentation par rapport à l'exercice précédent ;
- » Marge opérationnelle: 80% du budget ou 10% d'augmentation par rapport à l'exercice précédent.



Plan d'Options de souscription attribuées en 2008						
Dirigeant Membre du Directoire	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode reconnue par les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice en % au-dessus du prix d'attribution (*)	Période d'exercice
Eric Guilhou	10 March 2008	Souscription	483 162	50 000	0%	01/04/2012-31/03/2018

(\*) Prix d'attribution de 34,73 euros.

Les options de souscription attribuées à M. Eric Guilhou ne sont pas soumises à des conditions de performance.

Il n'y a pas eu d'options de souscription d'action exercées en 2008 par les membres du Directoire.

Actions gratuites de performance attribuées en 2008 pour chaque membre du Directoire					
Dirigeant Membre du Directoire	Nom et date du plan	Nombre d'actions gratuites attribuées durant 2008	Montant des charges enregistrées dans les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date d'exercice
Philippe Germond	LTI Mars 2008	16 360	516 908	mars-10	mars-12
Eric Guilhou	LTI Mars 2008	9 888	286 717	mars-10	mars-12

Actions gratuites de performance attribuées en 2007 pour chaque membre du Directoire					
Dirigeant Membre du Directoire	Nom et date du plan	Nombre d'actions gratuites attribuées durant 2008	Montant des charges enregistrées dans les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date d'exercice
Philippe Germond	LTI - mai 07	7 674	297 356	mai-09	mai-11
Philippe Germond	MIP 2007 - juin 07	10 956	414 413	juin-09	juin-11
Eric Guilhou	LTI - mai 07	6 026	233 499	mai-09	mai-11
Eric Guilhou	MIP 2007- juin 07	10 956	414 413	juin-09	juin-11
Wilbert Kieboom	LTI - mai 07	3 013	112 548	mai-09	mai-11

La valeur des actions gratuites attribuées a été calculée selon la méthode comptable utilisée dans les comptes consolidés du Groupe telle que décrite dans la note 4 de la section 18 du présent rapport.

M. Wilbert Kieboom n'a pas souscrit au plan MIP 2007. A la suite de la fin de son mandat, la quotité relative au plan LTI 2007 a été réduite de moitié à 3 013 actions gratuites et reste sujette à l'approbation en Assemblée Générale.

Pendant l'année 2008, aucune action soumise à conditions de performance n'a été acquise par les membres du Directoire.

### Avantages des dirigeants mandataires sociaux

Le tableau ne reprend que les membres du directoire à fin décembre 2008

Dirigeant Mandataire Social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou de changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Thierry Breton								
Président du Directoire		NON	OUI			NON		NON
Nov 16 2008 - Decembre 2008								
Eric Guilhou	OUI		OUI			NON		NON
Membre du Directoire								
Janvier 2006 - Decembre 2008								

M. Thierry Breton n'a pas de contrat de travail et ne bénéficiera d'aucune indemnité de départ lors de la cessation de son mandat. Les modalités du régime de retraite supplémentaire sont décrites dans la section « Comité des Rémunérations ».

M. Thierry Breton ne bénéficiera pas d'indemnités relatives à une clause de non-concurrence.

Le contrat de travail de M. Eric Guilhou a été suspendu pendant la durée de son mandat en tant que membre du Directoire. Lors du Conseil de Surveillance du 23 décembre 2008, son mandat a été

renouvelé. Les indemnités liées à la cessation de son mandat ont été supprimées. Le 10 février 2009, son contrat de travail a repris de plein droit suite aux changements de statuts d'Atos Origin SA.

M. Eric Guilhou bénéficie du même régime de retraite supplémentaire que les autres membres du Directoire et des membres du Comité Exécutif. Aucun versement n'a été effectué par la société en 2008 pour M. Eric Guilhou au titre de ce régime. Il ne bénéficie pas d'indemnités relatives à la clause de non-concurrence.

### 20.5.3 Actionnariat des dirigeants

Les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance détenaient au 31 décembre 2008 le nombre de titres du Groupe suivant:

Directoire	Nombre d'actions		Conseil de Surveillance	Nombre d'actions	
	2008	2007		2008	2007
Thierry Breton	5 000	-	Jean-Philippe Thierry	1 500	-
Eric Guilhou	28 785	28 785	René Abate	1 000	-
			Behdad Alizadeh	1 000	-
			Benoit d'Angelin	1 000	-
			Jean-François Cirelli	220	-
			Michel Combes	2 001	-
			Bertrand Meunier	1 000	-
			Colette Neuville	1 000	-
			Michel Paris	1 000	-
			Vernon Sankey	1 000	500
<b>Total</b>	<b>33 785</b>	<b>28 785</b>	<b>Total</b>	<b>10 721</b>	<b>500</b>
<b>Anciens membres</b>					
Philippe Germond	10 959	10 959	Didier Cherpitel	1 000	1 000
Wilbert Kieboom	NA	4 065	Michel Soublin	1 000	500
			Dominique Bazy	1 000	20
			Jan Oosterveld	1 000	10
			Diethart Breipohl	1 000	10

La Société doit immédiatement déclarer à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) toutes les transactions sur titres de la Société effectuées par les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire.

Les règles internes applicables à la négociation des titres Atos Origin, détaillées dans la section « Code d'Ethique », s'appliquent également aux dites transactions.

## 20.5.4 Options de souscription d'actions

En 2008, 890 000 options de souscription d'actions ont été attribuées aux membres du Directoire par la Société ou ses filiales. Au cours de l'année, 146 000 options de souscription d'actions ont été annulées en comprenant celles qui ont périmé ou ont été déchuées à la suite de fin de mandat de membre du Directoire. Comme présenté au sein de ce document, un rapport spécifique est inclus dans le Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale Ordinaire en vertu de l'article L. 225-184 du Code de Commerce.

Le nombre d'options de souscription d'actions détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2008 et leurs conditions d'exercice sont les suivants :

	Date d'attribution	Nombre au 31 déc. 2007	2008 attribution	2008 exercice	2008 annulation	Nombre au 31 déc. 2008	Prix d'exercice En euros	Cours à la date de vente	Période d'exercice début	Période d'exercice fin
T. Breton	23/12/08		233 334	-	-	233 334	18,40		01/04/10	30/03/18
	23/12/08		233 333			233 333	22,00		01/04/11	30/03/18
	23/12/08		233 333			233 333	26,40		01/04/12	30/03/18
E. Guilhou	08/12/98	6 000	-	-	6 000	0	94,80		08/12/03	08/12/08
	30/11/99	7 500	-	-	-	7 500	134,55		30/11/04	30/11/09
	18/12/00	40 000	-	-	-	40 000	78,27		18/12/04	18/12/10
	18/12/00	10 000	-	-	-	10 000	78,27		18/12/04	18/12/10
	01/07/02	10 000	-	-	-	10 000	62,32		01/07/06	01/07/12
	27/03/03	15 491	-	-	-	15 491	25,92		27/03/07	27/03/13
	09/02/04	30 000	-	-	-	30 000	54,14		09/02/08	09/02/14
	10/01/05	35 000	-	-	-	35 000	49,75		10/01/09	10/01/15
	29/03/06	35 000	-	-	-	35 000	59,99		29/03/10	29/03/16
	10/03/08		50 000	-	-	50 000	34,73		10/03/12	10/03/18
<b>Anciens membres</b>										
P. Germond	1/12/06	50 000	-	-	-	50 000	43,87		01/12/10	01/12/16
	10/03/08		90 000	-	90 000	0	34,72		10/03/12	10/03/18
W. Kieboom	18/12/00	40 000	-	-	-	40 000	78,27		18/12/03	18/12/10
	18/12/00	1 500	-	-	-	1 500	78,27		18/12/03	18/12/10
	01/07/02	10 000	-	-	-	10 000	62,32		01/07/05	01/07/12
	27/03/03						25,92	49,94	01/01/05	27/03/13
	27/03/03						25,92	52,50	01/01/05	27/03/13
	09/02/04	30 000	-	-	-	30 000	54,14		01/01/06	09/02/14
	10/01/05	35 000	-	-	-	35 000	49,75		10/01/08	10/01/15
	29/03/06	35 000	-	-	-	35 000	59,99		29/03/09	29/03/16
10/03/08		50 000	-	50 000	0	34,73		10/03/11	10/03/18	
<b>Total</b>		<b>390 491</b>	<b>890 000</b>		<b>146 000</b>					<b>1 280 491</b>

## 20.5.5 Actions gratuites

En 2008, 36 136 actions gratuites ou équivalentes à une action gratuite ont été attribuées le 18 mars aux membres du Directoire de la Société dans le cadre du plan d'incitation à long terme (Long Term Incentive plan). Cette attribution a été réduite à 26 248 actions gratuites faisant suite à la fin du mandat de membre du Directoire de M. Wilbert Kieboom.

Le prix de l'action à la date d'attribution était de 32,87 euros. Comme présenté dans ce document, un rapport spécifique est inclus dans le Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale Ordinaire en vertu de l'article L. 225-197 du Code de Commerce.

## 21 RESOLUTIONS

### 21.1 PRESENTATION DES RESOLUTIONS SOUMISES A L'ASSEMBLEE GENERALE ANNUELLE

Les résolutions soumises au vote des actionnaires seront publiées dans le Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) et seront mises en ligne sur le site Internet d'Atos Origin (dans la section « Investisseurs ») ainsi que cela est requis par les lois et règlements en vigueur (à savoir 35 jours au moins avant la date de tenue de l'Assemblée Générale).

### 21.2 RAPPORT DU DIRECTOIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE (EN VERTU DE L'ARTICLE L225-184 DU CODE DE COMMERCE)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Nous vous informons par le présent rapport que les options de souscription suivantes ont été attribuées aux membres du Directoire pendant l'exercice:

Nom	Date	Nombre d'options consenties	Prix d'exercice (en euros)
Thierry Breton	01/04/10 – 30/03/18	233 334	18,40
	01/04/11 – 30/03/18	233 333	22,00
	01/04/12 – 30/03/18	233 333	26,40
Eric Guilhou	10/03/11 – 10/03/18	50 000	34,72
Anciens membres			
Philippe Germond	10/03/11 – 10/03/18	90 000	34,72
Wilbert Kieboom	10/03/10 – 10/03/18	50 000	34,72

Aucune option de souscription n'a été exercée au cours de l'exercice par des membres du Directoire pendant l'exercice 2008.

Le nombre total et le prix moyen pondéré des dix plus fortes attributions d'options de souscription d'actions consenties au cours de l'exercice par la société ou groupement aux salariés tel que prévu dans les conditions de l'article L225-180 ont été les suivants :

Nombre d'options de souscription consenties	Prix moyen pondéré en euros
548 000	17,60

Le nombre total et le prix moyen pondéré des dix plus fortes options détenues par la société et levées au cours de l'exercice par les salariés de toute société ou groupement qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L225-180 sont les suivants:

Nombre d'options de souscription levées	Prix moyen pondéré en euros
6 526	25,92

### 21.3 RAPPORT DU DIRECTOIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE (EN VERTU DE L'INSTRUCTION 2006-05 DU 3 FEVRIER 2006 RELATIVE AUX TRANSACTIONS REALISEES SUR DES ACTIONS DE LA SOCIETE

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Nous vous informons que les transactions suivantes ont été réalisées sur des actions de la société par des mandataires sociaux durant l'exercice.

Nom	Nombre d'actions achetées	Date	Prix d'achat en euros
Vernon SANKEY	500	02/05/2008	38,70
Jean-Philippe THIERRY	1 500	13/06/2008	36,51
Michel COMBES	1 000	01/08/2008	37,11
Behdad ALIZADEH	999	05/08/2008	36,41
Colette NEUVILLE	300	19/08/2008	35,50
Benoît d'ANGELIN	1 000	29/08/2008	36,38
Colette NEUVILLE	200	03/09/2008	37,43
Michel COMBES	1 000	04/09/2008	36,98
Jean-François CIRELLI	220	08/09/2008	37,01
Colette NEUVILLE	300	09/09/2008	36,10
Bertrand MEUNIER	998	12/09/2008	34,07
Michel PARIS	1 000	12/09/2008	33,80
Thierry BRETON	5 000	12/12/2008	17,22
<u>Anciens mandataires sociaux</u>			
Michel SOUBLIN	500	02/05/2008	39,10
Jan OOSTERVELD	1 000	02/05/2008	38,60
Dominique BAZY	1 000	06/05/2008	38,90
Diethart BREIPOHL	990	06/05/2008	38,49

### 21.4 RAPPORT DU DIRECTOIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE (EN VERTU DE L'ARTICLE L225-197 DU CODE DE COMMERCE)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Nous vous informons que les actions gratuites suivantes ont été attribuées à des mandataires sociaux durant l'exercice.

Nom	Date	Nombre d'actions	Prix à la date d'attribution en euros
Thierry Breton	-	-	-
Eric Guilhou	18/03/08	9 888	32,87
Philippe Germond	18/03/08	16 360	32,87
Wilbert Kieboom	18/03/08	9 888	32,87

Suite au départ de la société de M. Philippe Germond le 16 novembre 2008, les actions gratuites attribuées au titre du plan LTI 2008 sont soumises aux termes des conditions du plan.

Suite au départ de la société de M. Wilbert Kieboom le 31 juillet 2008, les actions gratuites attribuées au titre du plan LTI 2008 ont été annulées.

Le nombre total et le prix moyen pondéré des actions gratuites consenties au cours de l'exercice par la société concernant les dix plus forts octrois aux salariés de toute société ou groupement qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-180 sont les suivants :

Nombre d'actions gratuites consenties	Prix moyen pondéré en euros
53 340	32 87

## 22 INFORMATION JURIDIQUE

Le 10 février 2009, les actionnaires ont approuvé les nouveaux statuts de la Société. La structure de gouvernance de la Société a ainsi été modifiée structure à Directoire et Conseil de Surveillance à une structure à Conseil d'Administration, structure en place à la date d'émission de ce rapport.

### 22.1 FORME ET OBJET SOCIAL

- Dénomination sociale (article 3 des statuts) : Atos Origin
- Forme (article 1 des statuts) : Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance jusqu'au 9 février 2009, puis à Conseil d'Administration régie par les articles L.225-1 et suivants du Code de Commerce.
- Objet social (article 2 des statuts) : le traitement de l'information, l'ingénierie de systèmes, les études, le conseil, l'assistance, la recherche, le développement, la réalisation et la vente de produits ou services qui participent à la promotion ou au développement de l'automatisation et de la diffusion de l'information et, en particulier, la conception, l'application et la mise en place de logiciels, de systèmes informatiques, télématiques et bureautiques.
- Nationalité : française.
- Siège social (article 4 des statuts) : 18 avenue d'Alsace – 92 400 Courbevoie, France.
- RCS : Siren 323 623 603 RCS Nanterre.
- Activité principale exercée (code APE) : 7010Z.
- Date de constitution : 1982.
- Durée : jusqu'au 2 mars 2081.
- Exercice social (article 36 des statuts) : du 1er janvier au 31 décembre.
- Capital social au 31 décembre 2007 : le capital social s'établit au 31 décembre 2007 à 69 717 453 euros divisé en 69 717 453 actions de 1 euro nominal chacune.

### 22.2 DISPOSITIONS STATUTAIRES

#### Membres du Conseil d'Administration

La Société est dirigée par un Conseil d'Administration. La durée des fonctions des administrateurs est de trois ans. Tout membre du Conseil d'Administration doit être propriétaire d'au moins 1.000 actions de la Société (article 15 des statuts).

#### Président

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président et s'il le décide, un ou plusieurs vice-présidents. Le Président représente le Conseil d'Administration. Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale.

#### Délibérations du Conseil d'Administration

Le Président, ou le cas échéant le Vice-Président, convoque les réunions du Conseil d'Administration. Lorsque le Conseil d'Administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le Président peut être enjoint de convoquer le Conseil d'Administration à la demande d'un tiers des membres sur un ordre du jour déterminé. Le Directeur Général peut également demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

#### Conventions réglementées

Toute convention intervenant (directement ou par personne interposée) entre la Société et l'un de ses administrateurs et qui n'entre pas dans le cadre (i) de la gestion courante des affaires et (ii) dans les conditions normales soumises à l'autorisation préalable des membres désintéressés du Conseil d'Administration. Sont également soumises à autorisation préalable les conventions intervenant entre la Société et une entreprise, si l'un des administrateurs est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise ainsi que les conventions dans lesquelles un des administrateurs a un intérêt indirect.

## **Rémunération des administrateurs**

L'Assemblée Générale détermine la somme globale des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration répartit ensuite librement cette somme parmi ses membres par vote à la majorité simple. En outre, une rémunération exceptionnelle peut être octroyée en particulier aux administrateurs au titre de missions spéciales au sein des comités.

## **Limite d'âge des administrateurs**

Le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé l'âge de 70 ans, ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction.

## **Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions**

### ***Droits de vote***

Chaque action donne droit à une voix. Il n'existe pas de droit de vote double.

### ***Présence lors des Assemblée Générales***

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblée Générale et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Tout actionnaire peut voter en personne, par pouvoir ou par correspondance.

Le droit de participer aux Assemblée Générale de tout actionnaire est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit sur son compte au troisième jour précédant l'Assemblée Générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité. Pour les propriétaires de titres au porteur, l'attestation constatant la propriété de leurs titres (« Attestation de participation ») sera délivrée par l'intermédiaire habilité teneur de leur compte, leur permettant de participer à l'Assemblée Générale.

Les actionnaires peuvent, sur décision du Conseil d'Administration, participer aux assemblées par visioconférence ou par des moyens de télécommunication, y compris Internet, permettant leur identification dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Les décisions de l'Assemblée Générale prises conformément aux lois applicables et aux statuts sont opposables à tous les actionnaires.

### ***Titres aux porteurs identifiables (article 9 al.3 des Statuts)***

La Société peut à tout moment demander à Euroclear l'identification des détenteurs de titres au porteur.

### ***Modifications des droits des actionnaires***

Toute modification des statuts qui énoncent les droits attachés aux actions, doit être approuvée en Assemblée Générale Extraordinaire à la majorité des deux tiers. Seul un vote à l'unanimité peut augmenter la responsabilité des actionnaires

### ***Conditions gouvernant les modalités de convocation des Assemblée Générale Ordinaires et Assemblée Générale Extraordinaires, y compris les conditions de recevabilité de telles réunions.***

Assemblée Générale Ordinaire (articles 34 et 35 des Statuts)

Les Assemblées Générales sont dites « extraordinaires » lorsque leur objet est d'apporter une modification aux statuts de la Société ou à sa nationalité, et « ordinaires » dans tous les autres cas.

Les Assemblées Générales sont convoquées et conduites selon les règles et les conditions prévues par la législation française.

Les assemblées sont réunies au siège social ou en tout autre lieu.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président du Conseil d'Administration ou par un membre du Conseil d'Administration spécialement délégué à cet effet par le Conseil. A défaut, l'Assemblée élit son Président

### **Présence lors des Assemblées Générales (article 22 des statuts)**

Veillez vous référer à la partie « Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions » ci-dessus.

### **Franchissement de seuils statutaires (article 10 des statuts)**

Outre les seuils prévus par les dispositions législatives et réglementaires applicables, toute personne physique ou morale qui, agissant seule ou de concert, vient à détenir, directement ou indirectement, un nombre d'actions représentant une proportion du capital ou des droits de vote supérieure ou égale à 2%, puis à tout multiple d'1% doit informer la Société du nombre total d'actions, de droits de vote ou de titres donnant accès au capital ou de droits de vote de la Société qu'elle possède, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social, dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement du ou des dit(s) seuil(s) de participation.

A la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, le non-respect de cette obligation d'information est sanctionné, pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, par la privation du droit de vote pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

La même obligation d'information s'impose, dans le même délai et selon les mêmes modalités, à chaque fois que la fraction du capital social ou des droits de vote possédée par un actionnaire devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus.

### **Comptes sociaux**

#### **Réserve légale**

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5 % pour constituer le fonds de réserve légal, ce prélèvement cessant d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social mais reprenant si, pour une cause quelconque, la réserve légale devient inférieure à ce dixième.

#### **Approbation de dividendes**

Les modalités de mise en paiement des dividendes votés par l'Assemblée Générale conformément aux prescriptions des articles L. 232-12 à L. 232-18 du Code de commerce

#### **Autres engagements**

Les engagements avec les actionnaires sont décrits en section « Informations Boursières » de ce rapport.

## **22.3 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Depuis le 10 février 2009, la Société a été convertie d'une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance en société anonyme à Conseil d'Administration.

#### **Président du Conseil d'Administration et Directeur Général**

##### **Thierry BRETON**

Nommé par le Conseil d'Administration du 10 février 2009

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'École Supérieure d'Electricité de Paris (Supelec) et de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN).

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Directeur Général d'Atos Origin International SAS (France)

#### **Membre du Conseil d'Administration**

##### **Jean-Paul BECHAT**

Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'École Polytechnique – Maîtrise (Master) de Science de l'Université de Stanford (Etats-Unis)

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Gérant de la Sarl Arsco

Administrateur d'Alstom et de Sogepa



Administrateur de Carrefour (France)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Président et Directeur Général de France Telecom (France)

Président du Conseil d'Administration d'Orange SA, TSA (Anciennement Thomson SA)

Membre du Conseil de Surveillance d'Equant NV, Axa

Administrateur de Thomson (anciennement Thomson Multimédia), Schneider Electric, TSA, Dexia Banque (Belgique)

Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

#### **Membre du Conseil d'Administration**

##### **Jean-Philippe THIERRY**

Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques (I.E.P.) de Paris, MBA en Economie (Paris)
- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Président d'AGF SA et de Tocqueville Finance SA (France)

Président d'Allianz Holding France SAS et de Tocqueville Finance Holding SAS

Président du Conseil de Surveillance d'Euler Hermès (France) et de Mondial Assistance AG (Suisse)

Administrateur de la Société Financière Foncière et de Participations (FFP) et de PPR (France)

Censeur de Baron Philippe de Rothschild SA, Eurazeo et Paris Orléans (France)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Directoire d'Allianz SE (Allemagne)

Président et Directeur Général d'AGF SA et AGF Holding (France)

Membre du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) et de l'Union des Industries en Métallurgie (IUMM)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Président Directeur Général de Snecma

Directeur Général de Sagem

Administrateur de Natixis Banques Populaires et de Aéroports de Paris (ADP)

#### **Membre du Conseil d'Administration**

##### **Dominique MEGRET**

Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC)
- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Président de PAI Partners, PAI Partners (Espagne) et PAI Partners (Italie)

Associé gérant de PAI Europe III, PAI Europe IV, PAI Europe V (Guernesey)

Administrateur de Monier (Allemagne), Chr, Hansen (Danemark), Yoplait, Spie, Kaufman & Broad (France), PAI Syndication GP (Guernesey), Coin, Saeco (Italie), Speedy Ltd (Royaume-Uni)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur of Vivarte, Elis, Saur, Eiffage (France), Panzani (Italie), United Biscuits (Royaume-Uni) and Perstorp (Suède)

Membre du Conseil d'Administration

Bertrand MEUNIER

Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

Président d'AGF Vie, AGF IART, AGF International, Tocqueville Finance SA (France), SC Holding SAS, Château Larose Trintaudon (France), AGF Belgium Insurance

Président d'Allianz Holding SAS et de Tocqueville Finance Holding SAS

Président du CS d'Euler Hermès (France), GIE AGF Informatique (France) et Mondial Assistance AG (Suisse)

Administrateur d'AGF International, AGF RAS Holding (Pays-Bas), Société Financière Foncière et de Participations (FFP), PPR (France), Allianz Global Corporate & Specialty AG (Allemagne), Allianz Seguros y Reaseguros (Espagne)

Membre du Conseil de Surveillance de Compagnie Financière Saint Honoré (France), Groupe Taittinger, Allianz Nederland Groep (Pays-Bas)

Censeur de Rue Impériale (France)

#### **Membre du Conseil d'Administration**

##### **René ABATE**

Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et de la Harvard Business School

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Membre du Conseil d'Administration de Carrefour (France) et de LFB –Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies)

Membre du Conseil d'Administration de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et de l'association « L'ENVOL pour les enfants européens », association caritative

Associé gérant de Delphen SARL

Senior advisor de The Boston Consulting Group

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Senior Vice-Président de The Boston Consulting Group, responsable de l'activité en France

Président du Groupe pour l'Europe

Membre du Comité Exécutif Monde

- Formation : Diplômé de l'Ecole Polytechnique, Maîtrise en Mathématiques

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Administrateur de Chr. Hansen (Danemark), Gruppo Coin, Saeco (Italie), Kaufman & Broad, Spie and Yoplait (France), Monier, Xella (Allemagne), PAI Europe III General Partner, PAI Europe IV General Partner, PAI Europe V General Partner, PAI Syndication GP (Guernesey), PAI Partners (Espagne), Perstorp (Suède), PAI Europe IV UK, United Biscuits (Royaume-Uni)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :

Administrateur d'Evalis, Elis, Panzani, Saur, Stoeffler (France) et Provimi (Pays-Bas)

#### **Membre du Conseil d'Administration**

##### **Michel PARIS**

Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Administrateur de Gruppo Coin (Italie), Monier, Xella (Allemagne), Cortefiel (Espagne), Speedy 1 Ltd (Royaume-Uni)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Saur, Vivarte (France)

#### **Membre du Conseil d'Administration**

##### **Pasquale PISTORIO**

Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé en Electrotechnique de l'Ecole Polytechnique de Turin

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Président d'honneur de SGS – THOMSON

**Membre du Conseil d'Administration**  
**Behdad ALIZADEH**

Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : MBA de l'Université de Columbia – Bachelor of Science de l'Université de New-York

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Président de Pardus Europe SAS

Administrateur de Valeo (France)

Administrateur du Governor's Committee on Scholastic Achievement

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Directeur Général en charge du Merchant Banking de la Bank of New-York (BNY)

Administrateur de Caliber Collision Centers et de Mid West Wholesale Distribution

Membre du Conseil d'Administration  
Nicolas BAZIRE

Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : diplômé de l'École Navale et de l'Institut d'Études Politiques de Paris (I.E.P.)

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Membre du Conseil de Surveillance de Montaigne Finance SAS, Semyrhamis SAS, Rothschild & Cie Bank

Vice Président du Conseil de Surveillance de Les Echos SAS

Directeur Général du Groupe Arnault SAS

Directeur Général délégué et Représentant Permanent du Groupe Arnault SAS, Administrateur de la Financière Agache SA ,

Administrateur de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, Agache Développement SA, Europatweb SA, Financière Agache Private Equity SA, Groupe les Echos SA, LVMH Fashion Group SA, Fondation Louis Vuitton pour la

Microelectronics (STMicroelectronics)  
Président d'honneur de ST Foundation (organisation caritative)

Président de Sagem Wireless (France)

Administrateur indépendant de Fiat S.p.A.

Membre du Comité Consultatif interne du Gouvernement de Singapour, du Conseil des Affaires Internationales auprès du Forum Economique mondial, et du Conseil Stratégique des Technologies de l'Information en France

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :

Administrateur, puis Président de Telecom Italia

Vice-président de Confindustria pour l'Innovation et la Recherche

Membre du Conseil stratégique pour l'attractivité du Pays auprès du Premier Ministre (M. Raffarin).

**Membre du Conseil d'Administration**  
**Vernon SANKEY**

Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Maîtrise (Master of Arts) en Langues Etrangères, Oriel College, Oxford (Royaume-Uni)

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Président, anciennement administrateur, de Firmenich SA (Suisse)

Administrateur de Zurich Financial Services AG (Suisse)

Membre consultatif du Conseil d'Administration de GLP Llp (Royaume Uni)

Membre de Pi Capital (groupe d'investissement en private equity) (Royaume-Uni)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :

Président de Photo-Me International plc (Royaume-Uni), The Really Effective Development Company Ltd (Royaume-Uni)

Vice-Président de Beltpacker plc (Royaume-Uni)

Administrateur de Pearson plc (Royaume-Uni),

Création (Fondation d'Entreprise), Suez Environnement, Groupe Carrefour, Tajan SA en France et Go Invest SA (Belgique)

Firmenich (Suisse), Zurich Financial Services AG (Suisse), Cofra AG (Suisse), Taylor Woodrow Plc (Royaume-Uni), Vividas Group Plc (Royaume-Uni)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Président de Invry SAS, La Tour du Pin SAS, Société Financière Saint-Nivard SAS

Membre du Conseil d'Administration de l'Agence Britannique de Contrôle de la Sécurité Alimentaire (Food Standards Agency - FSA) (Royaume-Uni)

Président du Conseil de Surveillance de LVMH Fashion Group SA

Membre de Pi Capital (groupe d'investissement en private equity) (Royaume-Uni)

Membre du Conseil de Surveillance de Lyparis SAS, Sifanor SAS

Membre consultatif des Conseils d'Administration de GLP Llp (Royaume-Uni), Proudfoot UK (Royaume-Uni), Korn Ferry International (Etats-Unis)

Directeur Général délégué de Montaigne Participations et Gestion SA

Administrateur de Amec, Ipsos SA, Marignan Investissements SA

Représentant permanent de :

- Sifanor SA, Administrateur de Agache Développement SA
- Eurofinweb, Administrateur de Europatweb France SA
- Montaigne Participations et Gestion SA, Président de Gasa Développement SAS
- Montaigne Participations et Gestion SA, Membre du Conseil de Surveillance de Paul Doumer Automobiles SAS

A la connaissance du Groupe, les membres du Conseil d'Administration n'ont pas été condamnés ni incriminés par des autorités législatives ou réglementaires.

## 22.4 LE DIRECTOIRE JUSQU'AU 31 DECEMBRE 2008

### Président du Directoire Thierry BRETON

Entrée en fonction : 2008

Nommé par le Conseil de Surveillance du 16 novembre 2008

- Formation : Diplômé de l'École Supérieure d'Electricité de Paris (Supelec) et de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN).
- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Directeur Général d'Atos Origin International SAS (France)

Administrateur de Carrefour (France)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Président et Directeur Général de France

### Membre du Directoire Eric GUILHOU

Entrée en fonction : 2000

Renouvellement : Conseil de Surveillance du 23 décembre 2008

- Formation : Expert comptable, Diplômé de l'ESCEM, Certificat national d'enseignement en économie et en gestion financière
- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Membre du Conseil de Surveillance d'Atos Origin Nederland B.V. (Pays-Bas)

Administrateur d'Atos Origin International (Belgique), Sinsys (Belgique), Atos Origin Inc (Iles Vierges britanniques), Atos Origin Luxembourg PSF (Luxembourg), Atos Consulting AB (Suède)

Président de Atos Origin International SAS (France)

Telecom (France)

Président du Conseil d'Administration d'Orange SA, TSA (anciennement Thomson SA)

Membre du Conseil de Surveillance d'Equant NV, Axa

Administrateur de Thomson (anciennement Thomson Multimédia), Schneider Electric, TSA, Dexia Banque (Belgique)

Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Représentant permanent d'Atos Origin S.A., administrateur d'Atos Origin Participations 2 (France),

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Directoire d'Atos Origin B.V. (Pays-Bas)

Membre du Conseil de Surveillance d'Atos Euronext Market Solutions Holding SAS (France), Atos Euronext SBF SA (France), Atos Origin Nederland B.V. (Pays-Bas),

Administrateur d'Atos Origin Belgium SA (Belgique), Atos Origin International Competences & Alliances (Belgique), Atos Origin Inc (Iles Vierges britanniques), Atos Origin SpA (Italie), Atos Origin Luxembourg PSF (Luxembourg), Atos Consulting AB (Suède), Atos Origin IT Services Ltd (Royaume-Uni), Atos Consulting Ltd (Royaume-Uni)

Gérant de la EURL F. Clamart (France)

Directeur Général, puis Président de la SAS Atos Origin International (France)

Représentant permanent d'Atos Origin S.A., administrateur d'Atos Origin Participations 2 (France), d'Atos Investissement 5 (France),

Représentant permanent d'Atos Origin B.V., administrateur d'Atos Origin International (Belgique)

## 22.5 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE JUSQU'AU 31 DECEMBRE 2008

### Président et Membre du Conseil de Surveillance

**Jean-Philippe THIERRY**

Entrée en fonction : 2008

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2009

- Formation : Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques (I.E.P.) de Paris, MBA en Economie (Paris)
- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Président d'AGF SA et de Tocqueville Finance SA (France)

Président d'Allianz Holding France SAS et de Tocqueville Finance Holding SAS

Président du Conseil de Surveillance d'Euler

### Membre du Conseil de Surveillance

**Michel COMBES**

Entrée en fonction : 2008

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012

- Formation : Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'École Nationale Supérieure des télécommunications
- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Président Directeur Général de Vodafone Europe  
Directeur Général de Télédiffusion de France (TDF)

Président du Conseil d'Administration d'Infogrames Entertainment  
Président du Conseil de Surveillance d'Assystem SA

Hermès (France) et de Mondial Assistance AG (Suisse)

Administrateur de la Société Financière Foncière et de Participations (FFP) et de PPR (France)

Censeur de Baron Philippe de Rothschild SA, Eurazeo et Paris Orléans (France)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Membre du Directoire d'Allianz SE (Allemagne)

Président et Directeur Général d'AGF SA et AGF Holding (France)

Président d'AGF Vie, AGF IART, AGF International, Tocqueville Finance SA (France), SC Holding SAS, Château Larose Trintaudon (France), AGF Belgium Insurance

Président d'Allianz Holding SAS et Tocqueville Finance Holding SAS

Président du Conseil de Surveillance d'Euler Hermès (France), GIE AGF Informatique (France) et Mondial Assistance AG (Suisse)

Administrateur d'AGF International, AGF RAS Holding (Pays-Bas), Société Financière Foncière et de Participations (FFP), PPR (France), Allianz Global Corporate & Specialty AG (Allemagne), Allianz Seguros y Reaseguros (Espagne)

Membre du Conseil de Surveillance de Compagnie Financière Saint Honoré (France), Groupe Taittinger, Allianz Nederland Groep (Pays-Bas)

Censeur de Rue Impériale (France)

#### **Membre du Conseil de Surveillance René ABATE**

Entrée en fonction : 2008

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012

- Formation : Diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et de la Harvard Business School
- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Membre du Conseil d'Administration de Carrefour (France) et de LFB –Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies)

Administrateur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et de l'association « L'ENVOL pour

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Président Directeur Général de Télédiffusion de France (TDF)

Président du Conseil d'Administration de Pages Jaunes, Carlson Wagonlit France

Directeur Exécutif en charge des Equilibres financiers et Création de Valeurs du Groupe France Télécom

Membre du Conseil de Surveillance d'Europacorp, Altamir, Banque Neuflyze OBC (France), Eurotunnel, Protravel, Fortuneo, ProCapital, Sonaecom (Portugal), Equant (Pays-Bas), Weather (Italie)

#### **Membre du Conseil de Surveillance Bertrand MEUNIER**

Entrée en fonction : 2008

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2009

- Formation : Diplômé de l'Ecole Polytechnique, Maîtrise en Mathématiques
- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Administrateur de Chr. Hansen (Danemark), Gruppo Coin, Saeco (Italie), Kaufman & Broad, Spie et Yoplait (France), Monier, Xella (Allemagne), PAI Europe III General Partner, PAI Europe IV General Partner, PAI Europe V General Partner, PAI Syndication GP (Guernesey), PAI Partners (Espagne), Perstorp (Suède), PAI Europe IV UK, United Biscuits (Royaume-Uni)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :

Administrateur d'Evisalis, Elis, Panzani, Saur, Stoeffler (France) et Provimi (Pays-Bas)

#### **Membre du Conseil de Surveillance Colette NEUVILLE**

Entrée en fonction : 2008

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012

- Formation : Diplômé en Sciences Politiques (Institut d'Etudes Politiques -I.E.P.- Paris), MBA en économie politique et en économie
- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

les enfants européens », association caritative

Associé gérant de Delphen SARL

Senior Advisor de The Boston Consulting Group

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Senior Vice-Président de Boston Consulting Group, responsable de l'activité en France

Président du Groupe pour l'Europe

Membre du Comité Exécutif Monde

**Membre du Conseil de Surveillance  
Behdad ALIZADEH**

Entrée en fonction : 2008

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012

- Formation : MBA de l'Université de Columbia – Bachelor of Science de l'Université de New-York
- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Président de Pardus Europe SAS

Administrateur de Valeo (France)

Administrateur du Governor's Committee on Scholastic Achievement

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Directeur Général en charge du Merchant Banking de la Bank of New-York (BNY)

Administrateur de Caliber Collision Centers et de Mid West Wholesale Distribution

**Membre du Conseil de Surveillance  
Benoît d'ANGELIN**

Entrée en fonction : 2008

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012

- Formation : Diplômé en Sciences Politiques (Institut d'Etudes Politiques -I.E.P.- Paris)
- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Président Directeur Général de Centaurus Capital

Président Fondateur de l'Association pour la Défense des Actionnaires Minoritaires (ADAM)

Administrateur de GET Eurotunnel (anciennement Eurotunnel)

Membre du Forum Européen de Corporate Governance auprès de la Commission Européenne et membre de la commission consultative « Epargnants et Actionnaires Minoritaires » de l'Autorité des Marchés Financiers

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur du Groupe Eurotunnel, La Vie Financière

Administrateur de Euroshareholders (Fédération européenne d'associations d'actionnaires)

Membre du Forum Européen de Corporate Governance de la Commission Européenne et membre de la commission consultative « Epargnants et Actionnaires Minoritaires » de l'Autorité des Marchés Financiers

**Membre du Conseil de Surveillance  
Michel PARIS**

Entrée en fonction : 2008

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2009

- Formation : Diplômé de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Administrateur du Gruppo Coin (Italie), Monier, Xella (Allemagne), Cortefiel (Espagne), Speedy 1 Ltd (Royaume-Uni)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur de Saur, Vivarte (France)

**Membre du Conseil de Surveillance  
Vernon SANKEY**

Entrée en fonction : 2005

Ré-élection : A.G.O du 12 juin 2008

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012

- Formation : Maîtrise (Master of Arts) en Langues Etrangères, Oriel College, Oxford

Membre du Conseil de Surveillance d'Oddo & Cie (France)

(Royaume-Uni)

Administrateur de Matignon Investissement et Gestion (France)

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Président, anciennement administrateur, de Firmenich SA (Suisse)

Membre du Conseil de Surveillance d'Oddo & Cie (France)

Administrateur de Zurich Financial Services AG (Suisse),

Administrateur de Matignon Investissement et Gestion (France)

Membre consultatif du Conseil d'Administration de GLP Llp (Royaume Uni)

Membre du Comité consultatif de Lehman Brothers

Membre de Pi Capital (groupe d'investissement en private equity) (Royaume-Uni)

### **Membre du Conseil de Surveillance**

**Jean-François CIRELLI**

Entrée en fonction : 2008

Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :

Président de Photo-Me International plc (Royaume-Uni), The Really Effective Development Company Ltd (Royaume-Uni)

- Formation : Diplômé en Sciences Politiques (Institut d'Etudes Politiques -I.E.P.- Paris), de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) – Maîtrise de droit

Vice-Président de Beltpacker plc (Royaume-Uni)

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2008) :

Administrateur de Pearson plc (Royaume-Uni), Firmenich (Suisse), Zurich Financial Services AG (Suisse), Cofra AG (Suisse), Taylor Woodrow plc (Royaume-Uni), Vividas Group Plc (Royaume-Uni)

Président du Conseil d'Administration d'Electrabel

Membre du Conseil d'Administration de l'Agence britannique de Contrôle de la Sécurité Alimentaire (Food Standards Agency - FSA) (Royaume-Uni)

Vice-Président du Conseil d'Administration de GDF Suez

Membre de Pi Capital (groupe d'investissement en private equity) (Royaume-Uni)

Administrateur de Suez Environnement

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Membre consultatif des Conseils d'Administration de GLP Llp (Royaume-Uni), Proudfoot UK (Royaume-Uni), Korn Ferry International (Etats-Unis)

Président et Directeur Général de Gaz de France

Administrateur de Neuf Cegetel

A la connaissance du Groupe, les membres du Directoire ou du Conseil de Surveillance n'ont pas été officiellement condamnés ni incriminés par des autorités législatives ou réglementaires.

Les membres du Conseil d'Administration, du Directoire ou du Conseil de Surveillance n'ont pas été condamnés pour fraude ou n'ont pas fait l'objet de faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années.

Aucun des membres du Conseil d'Administration, du Directoire ou du Conseil de Surveillance de la Société n'a de conflit d'intérêt existant ou potentiel.



## 23 EVOLUTION DU CAPITAL ET PERFORMANCE BOURSIÈRE

Les actions du Groupe Atos Origin sont cotées au Marché Eurolist de Paris sous le code Euroclear 5173 ISIN FR0000051732. Les actions sont cotées à Paris depuis 1995, elles ne font pas l'objet de cotation sur une autre place de marché. Atos Origin SA est la seule société cotée du Groupe.

### 23.1 TRANSACTIONS DES TITRES (EURONEXT)

Nombre de titres	: 69 717 453
Classification sectorielle	: Technologie de l'information
Indice principal	: CAC AllShares
Autres indices	: CAC IT, CAC IT20, CAC Next20, Euronext 100, SBF120
Marché	: Eurolist segment A
Place de cotation	: Euronext Paris (France)
Code	: ATO (Euronext)
Code ISIN	: FR0000051732
Eligibilité PEA/SRD	: oui / oui

Les codes les plus courants sont les suivants :

Source	Codes	Source	Codes
Euronext	ATO	Reuters	ATOS.PA
AFP	ATO	Thomson Finance	ATO FR
Bloomberg	ATO FP		

La classification sectorielle sur Euronext est la suivante :

Euronext : classification sectorielle dans le Système de Classification Industrielle ICB
9000 AEX Technology
9530 AEX Software and Computer services
9533 Computer Services

Les titres font partie des indices suivants :

Indice	Type	Code ISIN	Place de marché
Eurolist (segment 1)	Indice global		Paris-Amsterdam-Bruxelles-Lisbonne
Euronext CAC 70	Indice global		Paris-Amsterdam-Bruxelles-Lisbonne
Euronext 100	Indice global	FR0003502079	Paris-Amsterdam-Bruxelles-Lisbonne
CAC Next 20	Indice global	QS0010989109	Paris CN20
SBF 80	Indice global	FR0003999473	Paris PX8
SBF 120	Indice global	FR0003999481	Paris PX4
SBF 250	Indice global	FR0003999499	Paris PX5
CAC IT20	Indice sectoriel	QS0010989091	Paris CIT20
CAC IT	Indice sectoriel	FR0003501980	Paris PXT
DJ Euro Stoxx Techno	Indice sectoriel	EUR0009658541	Germany-Xetra SX8E
CAC Technology	Indice sectoriel	QS0011017827	Paris
CAC Software & Computer Services	Indice sectoriel	FR0000051732	Paris

ASPI Europe, Europa EMP 100 Europa CAP 100, ECPI Ethical Index Euro : Développement durable

## 23.2 CAPITAL

### 23.2.1 Capital au 31 décembre 2008

Au 31 décembre 2008, le capital du Groupe s'élevait à 69,7 millions d'euros, divisé en 69 717 453 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Le capital du Groupe est resté stable par rapport au 31 décembre 2007 y compris après la création de 7 299 actions nouvelles résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions.

Transactions	Nombre d'actions émises	Capital	Prime d'émission	Total
		En millions d'euros		
<b>Au 31 décembre 2007</b>	<b>69 710 154</b>	<b>69,7</b>	<b>1 409,6</b>	<b>1 479,3</b>
Levées d'options	7 299	0,0	0,2	0,2
<b>Au 31 décembre 2008</b>	<b>69 717 453</b>	<b>69,7</b>	<b>1 409,7</b>	<b>1 479,5</b>

### 23.2.2 Evolution du capital depuis cinq ans

Années	Variation du capital	Date	Actions nouvelles	Nombre d'actions	Nominal	Prime d'émission	Capital
					En millions d'euros		
2004	Actions créées Groupe Sema	22/01/2004	19 000 000	66 869 633	19,0	958,3	66,9
	Levées d'options	31/03/2004	47 186	66 916 819	0,1	1,7	66,9
	Levées d'options	30/06/2004	12 820	66 929 639	0,0	0,5	66,9
	Levées d'options	30/09/2004	1 320	66 930 959	0,0	0,0	66,9
	Levées d'options	31/12/2004	7 295	66 938 254	0,0	0,2	66,9
2005	Levées d'options	31/03/2005	222 499	67 160 753	0,2	7,2	67,2
	Levées d'options	30/06/2005	78 260	67 239 013	0,1	1,9	67,2
	Levées d'options	30/09/2005	91 253	67 330 266	0,1	2,6	67,3
	Levées d'options	31/12/2005	33 199	67 363 465	0,0	1,0	67,4
2006	Levées d'options	31/03/2006	144 022	67 507 487	0,1	5,3	67,5
	Levées d'options	30/06/2006	31 645	67 539 132	0,0	0,9	67,5
	Levées d'options	30/09/2006	85 844	67 624 976	0,1	2,1	67,6
	Plan Epargne Entreprise	20/12/2006	1 230 757	68 855 733	1,2	42,0	68,9
	Levées d'options	31/12/2006	25 232	68 880 965	0,0	1,0	68,9
2007	Levées d'options	31/03/2007	23 624	68 904 589	0,0	0,6	68,9
	Levées d'options	30/06/2007	79 229	68 983 818	0,1	2,0	69,0
	Levées d'options	30/09/2007	21 753	69 005 571	0,0	0,5	69,0
	Plan Epargne Entreprise	20/12/2007	693 439	69 699 010	0,7	21,9	69,7
	Levées d'options	31/12/2007	11 144	69 710 154	0,0	0,3	69,7
2008	Levées d'options	31/03/2008	1 708	69 711 862	0,0	0,0	69,7
	Levées d'options	30/06/2008	2 746	69 714 608	0,0	0,1	69,7
	Levées d'options	31/12/2008	2 845	69 717 453	0,0	0,1	69,7

Un total de 7 299 options de souscription d'actions a été exercé sur la période, représentant 0,12% du nombre total d'options de souscription d'actions à fin décembre 2007.

### 23.2.3 Répartition du capital

Les principaux changements dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices ont été les suivants :

En nombre d'actions	31 décembre 2008		31 décembre 2007		31 décembre 2006	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
PAI Partners	15 765 838	22,6%				
Pardus	7 000 004	10,0%	6 700 000	9,6%		
Centaurus	3 492 119	5,0%	7 110 506	10,2%	6 544 205	9,5%
Directoire	33 785	0,0%	43 809	0,1%	121 598	0,2%
Conseil de Surveillance	10 721	0,0%	2 040	0,0%	2 050	0,0%
<b>Total dirigeants</b>	<b>44 506</b>	<b>0,1%</b>	<b>45 849</b>	<b>0,1%</b>	<b>123 648</b>	<b>0,2%</b>
Salariés	2 119 700	3,0%	2 164 216	3,1%	1 538 860	2,2%
Autocontrôle	1 111 293	1,6%	705 293	1,0%	258 293	0,4%
Public	40 183 993	57,6%	52 984 290	76,0%	60 415 959	87,7%
<b>Total</b>	<b>69 717 453</b>	<b>100,0%</b>	<b>69 710 154</b>	<b>100,0%</b>	<b>68 880 965</b>	<b>100,0%</b>
Titres aux nominatifs	1 703 175	2,4%	1 664 916	2,4%	1 102 460	1,6%
Titres aux porteurs	68 014 278	97,6%	68 045 238	97,6%	67 778 505	98,4%
<b>Total</b>	<b>69 717 453</b>	<b>100,0%</b>	<b>69 710 154</b>	<b>100,0%</b>	<b>68 880 965</b>	<b>100,0%</b>

La détention des actions du Groupe par les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2008 est détaillée au paragraphe "rémunération et actionnariat des dirigeants" dans la section Gouvernement d'entreprise de ce rapport. La détention des actions du Groupe par les employés correspond aux Fonds Communs de Placement et Plans d'Épargne Entreprise.

L'évolution de l'autocontrôle est expliquée ci-après dans la section « Mise en œuvre d'un contrat de liquidité ».

Le flottant des actions du Groupe est proche de 100% à ce jour ; aucun actionnaire n'a détenu plus de 5% du capital émis par le Groupe durant les 3 dernières années et pour lequel la participation n'a pas varié d'un point de pourcentage ou plus (définition Euronext).

En nombre d'actions	31 décembre 2008			31 décembre 2007		
	Actions	% du capital	% droits de vote	Actions	% du capital	% droits de vote
Autocontrôle	1 111 293	1,6%		705 293	1,0%	
Flottant	68 606 160	98,4%	100,0%	69 004 861	99,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>69 717 453</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>69 710 154</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Au cours de l'année 2008, le Groupe a été informé de plusieurs franchissements de seuils provenant de PAI Partners, Pardus Capital et Centaurus Capital.

Les participations de PAI Partners, de Pardus Capital, de Centaurus Capital, des dirigeants et des salariés font partie du flottant.

## Franchissement de seuil

Au cours de l'année 2008, le Groupe a été informé de plusieurs franchissements de seuil provenant de PAI Partners, Pardus Capital et Centaurus Capital qui détenaient respectivement 22,6%, 5,01% et 10,04% du capital social émis par le Groupe à la date du dernier franchissement de seuil (6 janvier 2009). Par ailleurs, le même jour Pardus Capital et Centaurus Capital ont informé le Groupe que l'action de concert qu'ils avaient constituée avait pris fin.

	Date de déclaration	Actions	% de participation	% de droits de vote
			(a)	(b)
Centaurus Capital LP (à la hausse)	11/01/2008	7 410 506	10,63%	10,63%
Pardus Capital Management (à la hausse)	11/01/2008	7 000 000	10,04%	10,04%
Centaurus Capital LP (à la hausse)	17/04/2008	8 571 095	12,30%	12,30%
Centaurus Capital LP (à la hausse)	12/05/2008	9 038 995	12,97%	12,97%
Deutsche Bank (à la hausse)	16/05/2008	4 365 160	6,26%	6,26%
Deutsche Bank (à la baisse)	04/06/2008	3 461 669	4,97%	4,97%
Deutsche Bank (à la hausse)	06/06/2008	3 508 921	5,03%	5,03%
PAI Partners (à la hausse)	23/06/2008	12 471 006	17,89%	17,89%
Deutsche Bank (à la baisse)	27/06/2008	285 228	0,41%	0,41%
Centaurus Capital (à la hausse)	02/07/2008	7 644 713	10,96%	10,96%
Deutsche Bank (à la hausse)	20/08/2008	6 019 374	8,63%	8,63%
Deutsche Bank (à la baisse)	20/08/2008	694 131	1,00%	1,00%
PAI Partners (à la hausse)	24/09/2008	15 765 838	22,61%	22,61%
Centaurus Capital LP (à la baisse)	25/09/2008	4 644 713	6,66%	6,66%
Centaurus Capital LP (à la baisse)	06/01/2009	3 493 119	5,01%	5,01%

(a) En pourcentage du capital à cette date.

(b) En pourcentage du capital hors autocontrôle à cette date.

La Société n'a été informée d'aucun franchissement de seuil depuis cette date.

### 23.2.4 Droits de vote

Chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix. Il n'existe pas de droit de vote double.

### 23.2.5 Pacte d'actionnaires

Aucun pacte d'actionnaires n'a été notifié à la Société pour dépôt auprès des autorités boursières et, à la connaissance de la Direction du Groupe, il n'existe aucune action de concert ni aucun accord similaire.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres accords susceptibles d'avoir une incidence significative sur le capital social de la Société.

### 23.2.6 Autocontrôle et contrat de liquidité

Au 31 décembre 2008, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la Société s'élève à 1 111 293.

La 7<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 12 juin 2008 a renouvelé l'autorisation de souscription par la société de ses propres actions. Ces rachats ne peuvent porter sur plus de 10% du capital social arrêté au moment de chaque achat. La présente autorisation a pour finalité de permettre à la Société d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres pour :

- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux de la société ou des sociétés de son Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi,

- notamment au titre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise, du régime des options d'achats d'actions, de l'attribution gratuite ou de la cession d'actions aux salariés ;
- b. la conservation et la remise ultérieure à l'échange ou en paiement, dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
  - c. la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
  - d. l'animation du marché ou de la liquidité de l'action Atos Origin par un prestataire de service d'investissement au moyen d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
  - e. la réalisation d'opérations en bourse ou hors marché sur ses actions au titre de la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être autorisée par la loi ou la réglementation.

Les actionnaires autorisent également le Directoire, sujet à l'approbation préalable par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire, à procéder à l'annulation de tout ou partie des actions ainsi acquises par la Société. Les acquisitions, cessions ou transferts d'actions peuvent être effectués par tous moyens, notamment par l'utilisation de produits dérivés, ou la vente de blocs d'actions.

Le prix d'achat maximum par action est fixé à 50,00 euros. Si tout ou partie des actions acquises dans ces conditions sont utilisées pour exercer des options d'achat d'actions en application de l'article L225-179 du Code de Commerce, le prix de vente doit être fixé conformément aux dispositions légales applicables aux options de souscription d'actions.

L'Assemblée donne tous pouvoirs au Directoire pour ajuster le prix unitaire ci-dessus en proportion de la variation du nombre des actions ou de leur valeur résultant d'éventuelles transactions financières de la société.

La présente autorisation est donnée pour une durée maximum de dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée Générale.

Le Directoire doit présenter dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires les informations relatives aux transactions réalisées dans le cadre de cette délégation.

Les documents juridiques relatifs aux négociations sur ses propres actions par la société peuvent être consultés sur rendez-vous à la Direction Juridique au siège social d'Atos Origin et sont consultables dans la base d'informations de l'AMF.

### 23.2.7 Mise en place d'un contrat de liquidité

Par contrat en date du 13 février 2006 et pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la Société Atos Origin a confié à Rothschild & Cie Banque la mise en oeuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AFEI (renommée l'AMAFI – Association Française des Marchés Financiers) approuvée par l'instruction de de la Commission des Opérations de Bourse (COB) du 10 avril 2001.

Pour la mise en oeuvre de ce contrat, 15 millions d'euros avaient été affectés à son origine. Le montant total d'actions en autocontrôle s'élève à 1 111 293 actions fin 2008 représentant 1,59% du capital. 278 000 actions sont liées au contrat de liquidité et le solde (833 293 actions) à la couverture des engagements relatifs aux plans LTI et MIP.

	31/12/2007	Periode février 2008	Periode avril 2008	Periode octobre 2008	Periode décembre 08
<b>En nombre d'actions</b>					
Achat		192 000	392 000	406 000	406 000
Vente					
Solde		192 000	392 000	406 000	406 000
Solde mensuel		+192 000	+200 000	+14 000	-
Autocontrôle	705 293	897 293	1 097 293	1 111 293	1 111 293
Capital	69 710 154	69 711 517	69 712 362	69 717 453	69 717 453
%	1,01%	1,29%	1,57%	1,59%	1,59%

Les rachats d'actions ne peuvent porter sur plus de 10% du capital social arrêté à la date de l'Assemblée Générale, soit 6 971 186 actions.

### 23.2.8 Effet potentiel futur sur le capital

#### Actions potentielles

Sur la base de 69 717 453 actions émises, le capital social pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 7 153 540 nouvelles actions, soit 9,3% du capital social après dilution. Cette dilution interviendrait uniquement par l'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés, qui se présentent comme suit :

En nombre d'actions	31 décembre 2008	31 décembre 2007	variation	% dilution	En millions d'euros
<b>Nombre d'actions</b>	<b>69 717 453</b>	<b>69 710 154</b>	<b>7 299</b>		
Options de souscription d'actions	7 153 540	5 982 272	1 171 268	9,3%	382,0
<b>Total salariés</b>	<b>7 153 540</b>	<b>5 982 272</b>	<b>1 171 268</b>	<b>9,3%</b>	<b>382,0</b>
<b>Total du capital potentiel</b>	<b>76 870 993</b>	<b>75 692 426</b>	<b>1 178 567</b>		

L'exercice de la totalité des options de souscription d'actions aurait pour effet d'augmenter les capitaux propres consolidés de 382 millions d'euros et le capital social de 7,2 millions d'euros.

**Cependant, toutes les options de souscription attribuées aux salariés ont des conditions d'exercices supérieures au cours de bourse de l'action Atos Origin au 31 décembre 2008 (17,92 euros).**

#### Evolution des options de souscription d'actions

Durant l'exercice, 1 575 500 nouvelles options de souscription d'actions ont été attribuées aux dirigeants et employés à un prix d'exercice moyen pondéré de 23,83 euros.

<b>Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2007</b>	<b>5 982 272</b>
Options de souscription d'actions attribuées en 2008	+1 575 500
Options de souscription d'actions exercées en 2008	-7 299
Options de souscription d'actions déchuées en 2008	-182 033
Options de souscription d'action périmées en 2008	-214 900
<b>Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2008</b>	<b>7 153 540</b>

Sur l'exercice 2008, un nombre total de 396 933 options de souscription d'actions ont été annulées et 7 299 ont été exercées.

Date d'Assemblée	Date du Directoire	Nombre d'options consenties	Dont aux membres du Directoire	Dix plus fortes attributions	Nbre d'options exercées	Dont par les membres du Directoire	Options cancelled	Of which mbers of the Board	Situation 31/12/08	Dont membres du Directoire	Nbre de bénéficiaires	Date de début de la période d'exercice	Date de fin de la période d'exercice	Prix d'exercice en euros	Trésorerie en millions d'euros
30/06/97	04/01/99	9 000							9 000		1	04/01/04	04/01/09	95,26	0,9
30/06/97	17/05/99	3 600							3 600		3	17/05/04	17/05/09	79,27	0,3
30/06/97	07/06/99	400							400		1	07/06/04	07/06/09	84,04	0,0
30/06/97	01/10/99	1 000							1 000		1	01/10/04	01/10/09	120,29	0,1
30/06/97	30/11/99	259 000	7 500	27 000			38 300		220 700	7 500	292	30/11/04	30/11/09	134,55	29,7
30/06/97	01/03/00	1 500							1 500		2	01/03/05	01/03/10	159,94	0,2
30/06/97	03/04/00	300					300				1	03/04/05	03/04/10	153,82	
30/06/97	01/06/00	4 500							4 500		5	01/06/04	01/06/10	110,15	0,5
30/06/97	03/07/00	10 000							10 000		1	03/07/04	03/07/10	106,67	1,1
30/06/97	01/09/00	2 500							2 500		2	01/09/04	01/09/10	109,50	0,3
30/06/97	02/10/00	500							500		1	02/10/04	02/10/10	112,97	0,1
31/10/00	18/12/00	514 100		12 000			129 575		384 525		385	18/12/03	18/12/10	78,27	30,1
31/10/00	18/12/00	428 650	70 000	22 800			61 200	20 000	367 450	50 000	479	18/12/04	18/12/10	78,27	28,8
31/10/00	15/01/01	5 000							5 000		2	15/01/04	15/01/11	76,23	0,4
31/10/00	15/01/01	500							500		1	15/01/05	15/01/11	76,23	0,0
31/10/00	23/04/01	4 000							1 000	3 000	3	23/04/04	23/04/11	84,33	0,1
31/10/00	23/04/01	3 200							3 200		3	23/04/05	23/04/11	84,33	0,3
31/10/00	18/09/01	2 200							2 200		1	18/09/05	18/09/11	80,71	0,2
31/10/00	08/10/01	1 800					800		1 000		3	08/10/04	08/10/11	74,06	0,1
31/10/00	11/12/01	5 000							5 000		1	11/12/04	11/12/11	79,36	0,4
31/10/00	12/12/01	410 350		33 000			84 700		325 650		774	12/12/04	12/12/11	79,04	25,7
31/10/00	12/12/01	236 400		8 500			13 950		222 450		522	12/12/05	12/12/11	79,04	17,6
31/10/00	14/01/02	2 500					500		2 000		2	14/01/05	14/01/12	75,17	0,2
31/10/00	14/01/02	1 000					500		500		2	14/01/06	14/01/12	75,17	0,0
31/10/00	16/04/02	1 350					1 100		250		3	16/04/05	16/04/12	87,51	0,0
31/10/00	16/04/02	1 000							1 000		1	16/04/06	16/04/12	87,51	0,1
31/10/00	20/06/02	11 101	5	6 943			2 806		8 295	5	815	20/06/05	20/06/12	63,06	0,5
31/10/00	20/06/02	6 000					6 000				4	20/06/05	20/06/12	63,06	
31/10/00	20/06/02	12 574		331			2 125		10 449		1 536	20/06/06	20/06/12	63,06	0,7
31/10/00	01/07/02	45 000							45 000		4	01/07/05	01/07/12	62,32	2,8
31/10/00	01/07/02	20 000	10 000						20 000	10 000	2	01/07/06	01/07/12	62,32	1,2
31/10/00	09/07/02	5 000					5 000				3	09/07/06	09/07/12	61,49	
31/10/00	16/08/02	184 606		24 650	46 730		87 228		50 648		146	16/08/05	16/08/12	41,52	2,1
31/10/00	02/10/02	2 000			500		500		1 000		4	02/10/05	02/10/12	41,52	0,0
31/10/00	15/10/02	3 000							3 000		1	15/10/05	15/10/12	26,02	0,1
31/10/00	15/10/02	100							100		1	15/10/06	15/10/12	26,02	0,0
31/10/00	27/03/03	616 410		25 300	351 954		56 658		207 798		1 447	01/01/05	27/03/13	25,92	5,4
31/10/00	27/03/03	348 902	15 491	10 564	110 962		13 854		224 086	15 491	3 444	27/03/07	27/03/13	25,92	5,8
31/10/00	16/06/03	2 000					2 000				2	16/06/07	16/06/13	30,88	
31/10/00	08/07/03	500							500		1	08/07/06	08/07/13	31,81	0,0
31/10/00	01/10/03	1 500						1 000	500		2	01/10/06	01/10/13	49,87	0,0
31/10/00	01/10/03	762							762		1	01/10/07	01/10/13	49,87	0,0
31/10/00	09/02/04	1 172 125		117 000	51 675		63 175		1 057 275		1 220	01/01/06	09/02/14	54,14	57,2
22/01/04	09/02/04	414 750	30 000	52 000			13 425		401 325	30 000	686	09/02/08	09/02/14	54,14	21,7
04/06/04	10/01/05	805 450		52 500	500		116 367		688 583		803	10/01/08	10/01/15	49,75	34,3
04/06/04	10/01/05	347 250	35 000	41 500	200		23 905		323 145	35 000	567	10/01/09	10/01/15	49,75	16,1
04/06/04	28/04/05	750					500		250		1	28/04/08	28/04/15	49,98	0,0
04/06/04	28/04/05	6 750					1 333		5 417		5	28/04/09	28/04/15	49,98	0,3
04/06/04	26/10/05	5 200					1 999		3 201		3	26/10/09	26/10/15	58,04	0,2
04/06/04	12/12/05	20 000							20 000		1	12/12/08	12/12/15	57,07	1,1
04/06/04	12/12/05	15 000					6 666		8 334		1	12/12/09	12/12/15	57,07	0,5
04/06/04	29/03/06	810 130		50 000			143 051		667 079		828	29/03/09	29/03/16	59,99	40,0
04/06/04	29/03/06	337 860		44 500			32 511		305 349		420	29/03/10	29/03/16	59,99	18,3
04/06/04	01/12/06	50 000	50 000						50 000	50 000	1	01/12/10	01/12/16	43,87	2,2
04/06/04	19/12/06	16 150							12 685		24	19/12/09	19/12/16	43,16	0,5
04/06/04	19/12/06	3 000					166		2 834		6	19/12/10	19/12/16	43,16	0,1
23/05/07	09/10/07	20 000							20 000		1	09/10/10	09/10/17	40,35	0,8
23/05/07	09/10/07	5 000							5 000		1	09/10/11	09/10/17	40,35	0,2
23/05/07	10/03/08	190 000	50 000						50 000		3	10/03/14	10/03/18	34,73	1,7
23/05/07	22/07/08	5 000							5 000		1	22/07/11	22/07/18	34,72	0,2
23/05/07	22/07/08	2 500							2 500		1	22/07/12	22/07/18	34,72	0,1
23/05/07	23/12/08	459 333	233 333	182 667					459 333	233 333	24	01/04/10	23/12/18	18,40	8,5
23/05/07	23/12/08	459 333	233 333	182 667					459 333	233 333	24	01/04/11	23/12/18	22,00	10,1
23/05/07	23/12/08	459 333	233 333	182 667					459 333	233 333	24	01/04/12	23/12/18	26,40	12,1
22/06/01	08/11/01	198 590	12 000		190 529	12 000	8 061				28	23/12/01	23/12/03	28,13	
22/06/01	08/11/01	236 000	10 000		13 966		222 034	10 000			56	28/07/02	28/07/04	52,18	
22/06/01	08/11/01	493 000	30 000				493 000	10 000			183	29/05/03	30/06/06	72,15	
<b>Total options décembre 2008</b>		<b>9 944 810</b>	<b>1 060 996</b>	<b>1 108 588</b>	<b>767 516</b>	<b>12 000</b>	<b>2 023 754</b>	<b>46 000</b>	<b>7 153 540</b>	<b>932 996</b>					<b>382,0</b>

Le tableau ci-après fait apparaître le prix d'exercice moyen pondéré des options de souscription d'actions présentées plus haut :

	31 décembre 2008	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Trésorerie (en millions d'euros)	% total d'options de souscription d'actions
Prix d'exercice entre 10 et 20 euros	459 333	18,40	8,5	6%
Prix d'exercice entre 20 et 30 euros	1 353 651	24,75	33,5	19%
Prix d'exercice entre 30 et 40 euros	58 000	34,70	2,0	1%
Prix d'exercice entre 40 et 50 euros	1 160 824	48,84	56,7	16%
Prix d'exercice entre 50 et 60 euros	2 462 563	56,49	139,1	34%
Prix d'exercice entre 60 et 70 euros	83 744	62,49	5,2	1%
Prix d'exercice entre 70 et 80 euros	1 317 675	78,58	103,5	18%
Prix d'exercice entre 80 et 90 euros	8 050	83,82	0,7	0%
Prix d'exercice entre 90 et 100 euros	9 000	95,26	0,9	0%
Prix d'exercice entre 100 et 110 euros	12 500	107,24	1,3	0%
Prix d'exercice entre 110 et 120 euros	5 000	110,43	0,6	0%
Prix d'exercice entre 120 et 130 euros	1 000	120,29	0,1	0%
Prix d'exercice entre 130 et 140 euros	220 700	134,55	29,7	3%
Prix d'exercice entre 140 et 150 euros				0%
Prix d'exercice entre 150 et 160 euros	1 500	159,94	0,2	0%
<b>Total options de souscription d'actions</b>	<b>7 153 540</b>	<b>53,40</b>	<b>382,0</b>	<b>100%</b>

	31 décembre 2008	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Trésorerie (en millions d'euros)	% total d'options de souscription d'actions
Exerçables fin 2008	4 314 996	62,60	270,1	60%
Exerçables en 2009	1 019 861	56,45	57,6	14%
Exerçables en 2010	837 516	35,69	29,9	12%
Exerçables en 2011	469 333	22,33	10,5	7%
Exerçables en 2012	461 833	26,45	12,2	6%
Exerçables en 2013				
Exerçables en 2014	50 000	26,40	2,1	1%
<b>Total options de souscription d'actions</b>	<b>7 153 540</b>	<b>53,40</b>	<b>382,0</b>	<b>100%</b>

Aucune des options de souscription d'actions attribuées aux salariés qui sont exerçables à fin 2008 ou le deviendront à partir de 2008 ne présentent un prix d'exercice inférieur au cours de bourse de l'action Atos Origin au 31 décembre 2008 (17,92 euros).



## Autorisations non utilisées portant sur des actions et autres valeurs mobilières

Au regard des résolutions votées par l'Assemblée Générale annuelle du 12 juin 2008, les autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières non utilisées sont les suivantes :

Autorisation En euros	Montant des autorisations en nominal	Utilisation des autorisations en nominal	Solde non utilisé en nominal	Date d'expiration de l'autorisation
A.G.E 23/05/2007 9 <sup>ème</sup> résolution Options de souscription d'actions	3 440 000	25 000 en 2007 1 575 500 en 2008	1 839 500	23/07/2010
<b>Sous-total options de souscription d'action</b>			<b>1 839 500</b>	
A.G.E 23/05/2007 7 <sup>ème</sup> résolution Augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription	20 664 000		20 664 000	23/07/2009
A.G.E. 23/05/2007 8 <sup>ème</sup> résolution Augmentation de capital en Remuneration d'apports en nature	6 890 460		6 890 460	23/07/2009
A.G.E. 12/06/2008 17 <sup>ème</sup> résolution Augmentation de capital reserve aux salariés	4 182 711		4 182 711	12/08/2010
A.G.E. 12/06/2008 16 <sup>ème</sup> résolution Augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription (en déduction de l'autorisation de 20,6 millions mentionnée ci-dessus)	10 456 728		10 456 728	12/08/2010
<b>Sous-total capital</b>			<b>42 193 899</b>	
<b>Total</b>			<b>44 033 399</b>	

Le nombre d'actions nouvelles autorisé d'actions nouvelles pouvant être émises s'élève à 44 033 399, ce qui représente 63% du capital social actuel.

L'autorisation suivante d'annuler des actions représente 10% du capital social actuel :

Autorisation en euros	Montant des autorisations en nominal	Utilisation des autorisations en nominal	Solde non utilisé en nominal	Date d'expiration de l'autorisation
A.G.E. 03/06/2005 12 <sup>ème</sup> résolution Réduction de capital	6 716 075		6 716 075	A.G.E. approuvant les comptes de l'exercice clos le 31/12/2009
<b>Capital</b>			<b>6 716 075</b>	

### 23.3 DIVIDENDES

Lors de sa réunion du 17 février 2009, le Conseil d'Administration d'Atos Origin a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire de ne pas verser de dividende en 2009 au titre de l'exercice 2008.

## 23.4 PERFORMANCE BOURSIÈRE

### 23.4.1 Chiffres clés sur cinq ans

		2008	2007	2006	2005	2004
Plus haut	(en euros)	40,5	55,3	65,2	62,0	59,4
Plus bas	(en euros)	15,0	32,8	33,5	45,6	39,5
Clôture	(en euros)	17,9	35,4	44,9	55,7	50,0
Volume moyen journalier	(en nombre d'actions)	395 561	821 106	640 181	438 833	357 107
Flottant	(en %)	100%	100%	100%	100%	85%
Capitalisation boursière	(en millions d'euros)	1 249	2 464	3 095	3 749	3 345
Valeur d'entreprise (VE)	(en millions d'euros)	1 583	2 802	3 524	3 931	3 837
VE / chiffre d'affaires		0,28	0,48	0,64	0,72	0,73
VE / Excédent brut opérationnel		3,3	5,5	7,9	7,9	8,8
VE / marge opérationnelle		5,9	10,3	14,3	9,8	10,7
PER (sur résultat net normalisé)		6,9	17,4	27,5	14,7	15,5

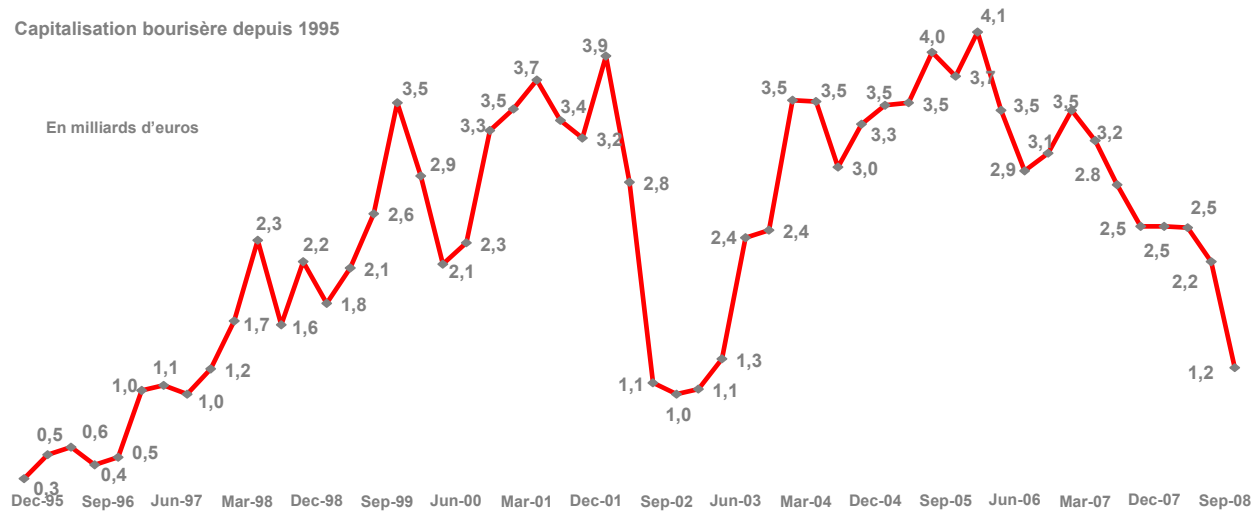
### 23.4.2 Capitalisation boursière et flottant

Au 31 décembre 2008, le Groupe présentait une capitalisation boursière de 1,2 milliard d'euros sur la base d'un cours à 17,92 euros et 69 717 453 actions émises.

En termes de capitalisation boursière, Atos Origin se plaçait à cette date à la 85<sup>ème</sup> place de l'indice Eurolist, indice qui inclut les plus fortes capitalisations boursières de la place de Paris.

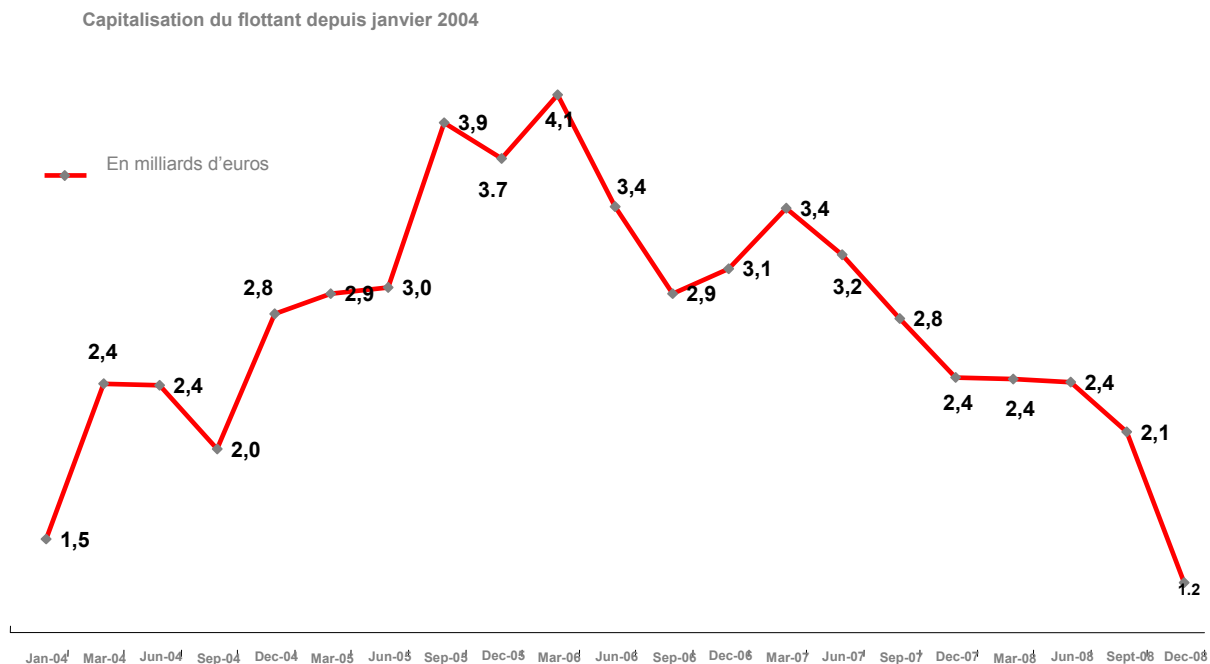
Entre septembre et décembre 2008, la capitalisation boursière du Groupe Atos Origin a subi, comme pour la plupart de ses concurrents, l'impact de la crise des marchés financiers en passant de 2,2 milliards d'euros à 1,2 milliard d'euros durant cette période.

La capitalisation boursière du Groupe depuis sa première cotation à Paris en 1995 a été la suivante :



En 2004, les indices de référence français ont évolué vers les pondérations fondées sur le libre flottant. Cette évolution est conforme à la tendance généralisée dans les principaux indices de marché fondée sur une capitalisation du libre flottant au lieu du total de la capitalisation de marché. Ce changement a pour objet une plus grande cohérence entre la position des actions composant le marché et l'indice lui-même. Il réduit aussi les pics de volatilité qui pourraient résulter d'un écart excessif entre la pondération d'une valeur dans l'indice et le nombre d'actions effectivement disponibles sur le marché.

Le flottant du Groupe a augmenté de 39% à 100% entre janvier 2004 et décembre 2008. La capitalisation du flottant depuis l'acquisition du Groupe Sema en janvier 2004 a évolué comme suit :

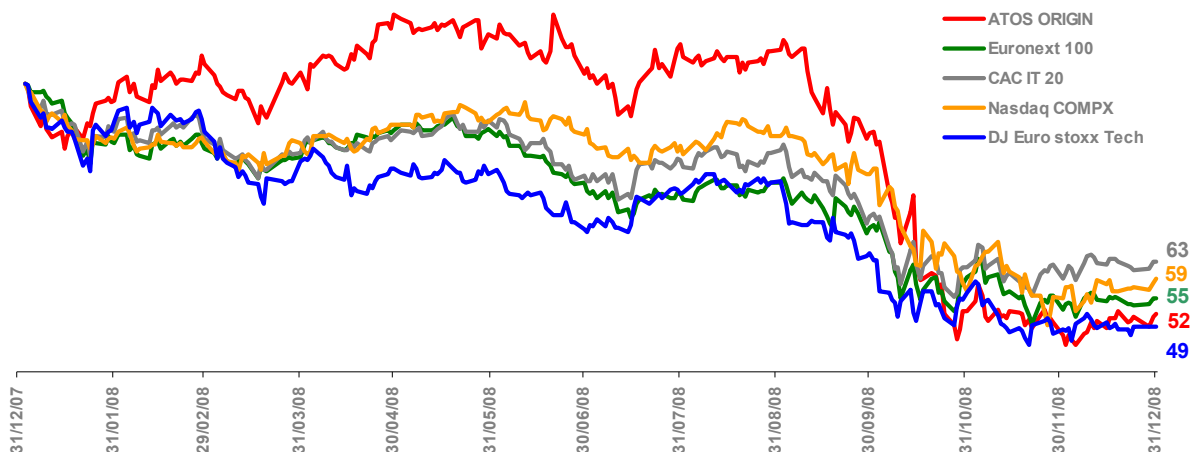


### 23.4.3 Performance de l'action Atos Origin comparée aux indices boursiers, en indice 100

Au cours de l'année 2008, les principaux indices technologiques tels que le CAC IT 20, le DJ Euro Stoxx Tech ou le Nasdaq Composite ont reporté d'importantes baisses pouvant aller de -37% jusqu'à -51% par rapport à l'année précédente.

Durant la période allant de janvier à septembre 2008, le titre Atos Origin a réalisé une performance supérieure à celle des principaux indices technologiques. Par la suite, face à la détérioration des conditions économiques et la crise des marchés financiers au cours du dernier trimestre de l'année, l'action Atos Origin a connu une forte baisse qui a été semblable à celle enregistrée pour les principaux indices.

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 15 septembre 2008, le cours moyen de clôture de l'action Atos Origin a été de 35,46 euros comparé à 35,35 euros au 31 décembre 2007. Au 31 décembre 2008, le cours de l'action Atos Origin était de 17,92 euros.

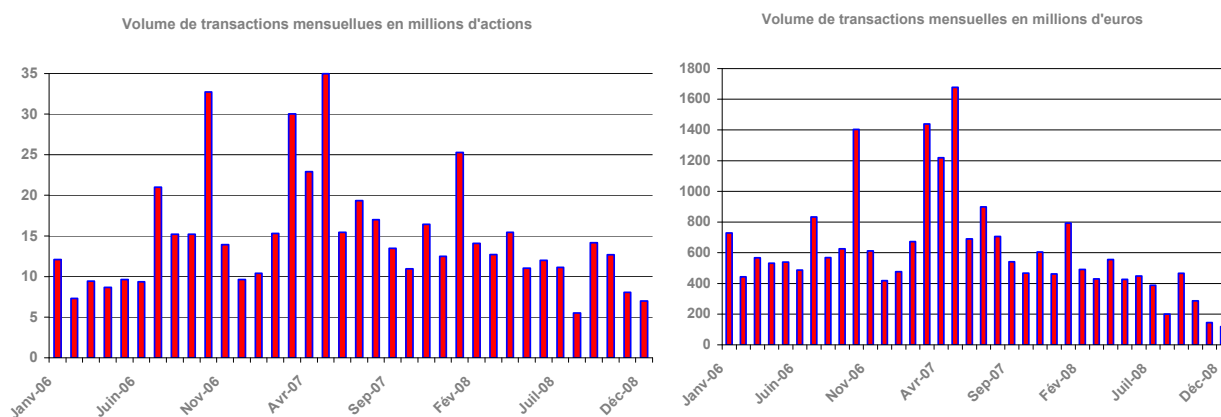


### 23.4.4 Volumes de transactions mensuelles et trimestrielles

Source : Euronext	Cours plus haut	Cours plus bas	Cours de clôture	Cours moyen pondéré	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés
	(en euros par action)				(en milliers)	(en milliers d'euros)
<b>2008</b>						
Janvier	35,4	28,7	33,2	31,4	25 261	793 364
Février	37,5	32,6	35,8	34,8	14 088	490 624
Mars	35,6	31,5	35,3	33,7	12 711	428 433
<b>1<sup>er</sup> trimestre</b>					<b>52 059</b>	<b>1 712 422</b>
Avril	40,0	32,4	39,4	36,0	15 434	556 050
Mai	39,6	36,6	38,0	38,7	11 031	426 578
Juin	40,5	33,8	35,2	37,4	11 974	448 012
<b>2<sup>ème</sup> trimestre</b>					<b>38 439</b>	<b>1 430 640</b>
Juillet	37,4	31,9	37,3	34,8	11 145	387 886
Août	37,2	34,5	36,8	36,2	5 499	199 053
Septembre	37,7	29,6	30,9	32,9	14 173	466 114
<b>3<sup>ème</sup> trimestre</b>					<b>30 817</b>	<b>1 053 053</b>
Octobre	31,9	16,2	18,1	22,6	12 683	287 175
Novembre	20,5	16,4	17,4	18,0	8 059	145 147
Decembre	18,5	15,0	17,9	16,9	6 980	118 293
<b>4<sup>ème</sup> trimestre</b>					<b>27 722</b>	<b>550 616</b>
<b>Total 2008</b>					<b>149 038</b>	<b>4 746 731</b>
% du capital échangé sur la période :		214%				

Le nombre moyen journalier d'actions échangées en 2008 s'est établi à 580 000; en baisse de 33% par rapport à l'année précédente.

Le montant moyen mensuel de capitaux échangés en 2007 a atteint 396 millions d'euros ; soit une baisse de 52% par rapport à l'année précédente.



### 23.4.5 Principaux événements boursiers de l'année 2008 et post-clôture

Le 23 janvier 2008, Centaurus Capital LP et Pardus Capital déclaraient avoir franchi le seuil de 21% de détention du capital d'Atos Origin avec des participations de respectivement 11,61% et 10,04%.

Le 23 juin 2008, PAI Partners déclarait avoir franchi à la hausse le seuil de 15% de détention du capital d'Atos Origin avec une participation de 17,89% du capital d'Atos Origin. Le 24 septembre 2008, PAI Partners franchissait à la hausse le seuil de 20% de détention du capital avec une participation de 22,61% du capital d'Atos Origin.

Le 6 janvier 2009, Centaurus Capital déclarait avoir franchi à la baisse le seuil des 10% avec une participation de 5,01% du capital d'Atos Origin. A cette même date Centaurus Capital et Pardus Capital annonçaient la fin de leur Action de Concert.

#### **23.4.6 Valeur de l'action pour la déclaration estimative des biens soumis à l'ISF**

Le cours de clôture de l'action au 31 décembre 2008 s'est établi à 17,92 euros.

La moyenne des cours de clôture sur les 30 derniers jours de bourse de 2008 a été de 17,21 euros.

#### **23.4.7 Achat et vente par la Société de ses propres actions**

La Société a procédé à des achats ventes d'actions en 2008 comme indiqué à la section « Mise en œuvre d'un contrat de liquidité ». Au 31 décembre 2008, la Société détenait 1 111 293 actions d'autocontrôle.

## 24 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

### 24.1 COMMUNICATION

L'objectif du Groupe est d'informer régulièrement et clairement l'ensemble de ses actionnaires, qu'ils soient institutionnels ou individuels. Atos Origin veille à l'homogénéité et à la transparence de l'information, par la distribution de documents d'information, son site internet et des rencontres personnalisées afin d'offrir à tous un même niveau d'information.

### 24.2 CONTACTS

Les investisseurs institutionnels, analystes financiers ainsi que les actionnaires individuels peuvent, pour toute information, contacter :

Gilles Arditti, Senior Vice-Président Communication Financière et Relations investisseurs,  
tél. : +33 (0) 1 55 91 28 83, gilles.arditti@atosorigin.com

Azzedine Hamaili, tél. : +33 (0) 1 55 91 25 34, azzedine.hamaili@atosorigin.com

Ou envoyer toute demande d'information à l'adresse : investors@atosorigin.com

### 24.3 DOCUMENTATION

La société met à la disposition de ses actionnaires, outre le rapport annuel, édité en français et en anglais :

Un rapport semestriel

Des annonces trimestrielles de chiffre d'affaires et une revue de l'activité

Des informations générales sur le site web de la société à l'adresse [www.atosorigin.com](http://www.atosorigin.com)

Des communiqués de presse réguliers, disponibles sur le site Internet d'Atos Origin ou via la base de données de l'AMF.

Les documents juridiques (statuts, procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des Commissaires aux Comptes, ...) peuvent être consultés sur rendez-vous à la Direction Juridique au siège social d'Atos Origin.

### 24.4 GESTION DE TITRES NOMINATIFS PURS

La Société Générale assure le service du titre Atos Origin.

### 24.5 CALENDRIER FINANCIER

---

#### Calendrier 2008

---

- |                   |  |
|-------------------|--|
| ▪ 16 avril 2009   | ▪ Chiffre d'affaires 1 <sup>er</sup> trimestre 2009  |
| ▪ 26 mai 2009     | ▪ Assemblée Générale Annuelle (Résultats 2008)       |
| ▪ 30 juillet 2009 | ▪ Résultats 1er semestre 2009                        |
| ▪ 16 octobre 2009 | ▪ Chiffre d'affaires 3 <sup>ème</sup> trimestre 2009 |
| ▪ 17 février 2010 | ▪ Résultats annuels 2009                             |
-

## 24.6 ACTUALISATION DES PUBLICATIONS

En application de l'Article 221-1-1 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), la liste suivante présente les informations financières publiées ou rendues publiques par Atos Origin depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006.

Le present document de reference a été rédigé en français et traduit en anglais dans son intégralité.

Document	Date d'émission	Source
<b>Rapports financiers</b>		
▪ Rapport annuel 2008	9/04/2009	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Rapport semestriel 2008	29/07/08- 28/08/08	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Rapport annuel 2007	29/02/08-09/04/08	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Rapport semestriel 2007	01/08/07-28/08/07	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Rapport annuel 2006	28/02/07-06/04/07	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Rapport semestriel 2006	06/09/06-30/10/06	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Rapport annuel 2005	08/03/06-15/05/06	Site web Atos Origin / Site web AMF
<b>Communiqués financiers</b>		
▪ Résultats annuels 2008	18/02/08	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Résultats semestriels 2008	29/07/08	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Résultats annuels 2007	15/02/08	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Résultats semestriels 2007	01/08/07	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Résultats annuels 2006	28/02/07	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Résultats semestriels 2006	06/09/06	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Résultats annuels 2005	08/03/06	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Chiffre d'affaires du 4 <sup>ème</sup> trimestre 2008	05/02/09	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2008	31/10/08	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Chiffre d'affaires du 2 <sup>ème</sup> trimestre 2008	29/07/08	
▪ Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2008	30/04/08	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Chiffre d'affaires du 4 <sup>ème</sup> trimestre 2007	31/01/08	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2007	15/11/07	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Chiffre d'affaires du 2 <sup>ème</sup> trimestre 2007	01/08/07	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2007	14/05/07	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Chiffre d'affaires du 4 <sup>ème</sup> trimestre 2006	05/02/07	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2006	31/10/06	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Chiffre d'affaires du 2 <sup>ème</sup> trimestre 2006	18/07/06	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2006	28/04/06	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Chiffre d'affaires du 4 <sup>ème</sup> trimestre 2005	31/01/06	Site web Atos Origin
<b>Présentations financières</b>		
▪ Résultat annuels 2008	18/02/09	Site web Atos Origin
▪ Résultats semestriels 2008	29/07/08	Site web Atos Origin
▪		
▪ Résultats annuels 2007	15/02/08	Site web Atos Origin
▪ Résultats semestriels 2007	01/08/07	Site web Atos Origin
▪		
▪ Résultats opérationnels 2006 et plan de transformation	05/02/07	Site web Atos Origin
▪ Résultats annuels 2006	28/02/07	Site web Atos Origin
▪ Résultats semestriels 2006	06/09/06	Site web Atos Origin
▪ Résultats annuels 2005	08/03/06	Site web Atos Origin
<b>Autres communications financières</b>		
▪ Programme de rachat d'actions	02/07/08	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Descriptif de programme de rachat d'actions	30/06/08	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Descriptif de programme de rachat d'actions	30/05/07	Site web Atos Origin / Site web AMF
▪ Mise en place d'un plan d'actionnariat salarié	18/09/06	Site web Atos Origin / Site web AMF

Document	Date d'émission	Source
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en œuvre du programme de rachat d'actions</li> </ul>	08/03/06-31/05/06	Site web Atos Origin / Site web AMF
<b>Assemblées Générales d'Actionnaires</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présentation à l'Assemblée Générale 2008</li> <li>▪</li> <li>▪ Présentation à l'Assemblée Générale 2007</li> <li>▪</li> <li>▪ Présentation à l'Assemblée Générale 2006</li> <li>▪</li> <li>▪ Procès-verbal de l'A.G. 2007 (texte complet des résolutions et résultats des votes)</li> <li>▪ Procès-verbal de l'A.G. 2006 (texte complet des résolutions et résultats des votes)</li> <li>▪ Présentation à l'Assemblée Générale 2005</li> <li>▪ Procès-verbal de l'A.G. 2005 (texte complet des résolutions et résultats des votes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>26/05/09</li> <li>12/06/08</li> <li>23/05/07</li> <li>12/06/08</li> <li>23/05/07</li> <li>23/05/06</li> <li>23/05/06</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Site web Atos Origin</li> <li>Site web Atos Origin</li> <li>Site web Atos Origin</li> <li>Siège social du Groupe</li> <li>Siège social du Groupe</li> <li>Site web Atos Origin</li> <li>Siège social du Groupe</li> </ul>
<b>Etats financiers</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etats financiers consolidés de l'exercice 2008</li> <li>▪ Etats financiers de la société mère (comptes sociaux 2008)</li> <li>▪ Etats financiers consolidés résumés du 1<sup>er</sup> semestre 2008</li> <li>▪ Etats financiers consolidés de l'exercice 2007</li> <li>▪ Etats financiers de la société mère (comptes sociaux 2007)</li> <li>▪ Etats financiers consolidés résumés du 1<sup>er</sup> semestre 2007</li> <li>▪ Etats financiers consolidés de l'exercice 2006</li> <li>▪ Etats financiers de la société mère (comptes sociaux 2006)</li> <li>▪ Etats financiers consolidés résumés du 1<sup>er</sup> semestre 2006</li> <li>▪ Etats financiers consolidés de l'exercice 2005</li> <li>▪ Etats financiers de la société mère (comptes sociaux 2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18/02/09-09/04/09</li> <li>09/04/08</li> <li>29/07/08-28/08/08</li> <li>29/02/08-09/04/08</li> <li>29/02/08-09/04/08</li> <li>01/08/07-28/08/07</li> <li>28/02/07</li> <li>28/02/07</li> <li>20/10/06</li> <li>07/03/06</li> <li>07/03/06</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence</li> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence</li> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Rapport semestriel</li> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence</li> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence</li> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Rapport semestriel</li> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence</li> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence</li> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Rapport semestriel</li> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence</li> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence</li> </ul>
<b>Rapports des Commissaires aux Comptes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés (2008)</li> <li>▪ Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels (2008)</li> <li>▪ Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés (2008)</li> <li>▪ Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L225-235 du Code de Commerce sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance (2008)</li> <li>▪ Lettre de fin de travaux des Commissaires aux Comptes sur le Document de référence 2008</li> <li>▪ Lettre des Commissaires aux Comptes relatives aux informations du Rapport semestriel 2008</li> <li>▪ Rapport des Commissaires aux Comptes sur les informations financières du 1<sup>er</sup> semestre 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>09/04/09</li> <li>09/04/09</li> <li>09/04/09</li> <li>09/04/09</li> <li>09/04/09</li> <li>29/07/08</li> <li>29/07/08</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence</li> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence</li> <li>Siège social du Groupe / Document de référence</li> <li>Siège social du Groupe / Document de référence</li> <li>Siège social du Groupe</li> <li>Siège social du Groupe</li> <li>Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence</li> </ul>



Document	Date d'émission	Source
▪ Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2007	08/04/08	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
▪ Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux 2007	08/04/08	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
▪ Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés de 2007	08/04/08	Siège social du Groupe / Document de référence
▪ Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L225-235 du Code de Commerce sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance (2007))	08/04/08	Siège social du Groupe / Document de référence
▪ Lettre des Commissaires aux Comptes relative aux informations du Document de référence 2007	08/04/08	Siège social du Groupe
▪ Lettre des Commissaires aux Comptes relative aux informations du Rapport semestriel 2007	28/08/07	Siège social du Groupe
▪ Rapport des Commissaires aux Comptes sur les informations financières du 1 <sup>er</sup> semestre 2007	28/08/07	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
▪ Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2006	06/04/07	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
▪ Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux 2006	06/04/07	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
▪ Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées de 2006	06/04/07	Siège social du Groupe / Document de référence
▪ Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur le rapport préparé par le Président du Conseil de Surveillance de 2006	06/04/07	Siège social du Groupe / Document de référence
▪ Lettre des Commissaires aux Comptes relative aux informations du Document de référence 2006	06/04/07	Siège social du Groupe
▪ Lettre des Commissaires aux Comptes relative aux informations du Rapport semestriel 2006	30/10/06	Siège social du Groupe
▪ Rapport des Commissaires aux Comptes sur les informations financières du 1 <sup>er</sup> semestre 2006	19/09/06	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
▪ Lettre des Commissaires aux Comptes relative aux informations du Document de référence 2005	12/05/06	Siège social du Groupe
▪ Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 2005	07/03/06	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
▪ Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux 2005	07/03/06	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
▪ Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées de 2005	07/03/06	Siège social du Groupe / Document de référence
▪ Rapport spécial des Commissaires sur le rapport préparé par le Président du Conseil de Surveillance de 2005	07/03/06	Siège social du Groupe / Document de référence
<b>Déclarations</b>		
▪ Déclaration d'opérations sur titres réalisées par les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	22/05/06-23/05/06-7/06/06-26/06/07-8/08/07-07/05/08-15/05/08-16/05/08-22/05/08-24/06/08	Site web AMF / Document de référence
▪ Mise en œuvre d'un contrat de liquidité	27/02/06-17/01/08-02/07/08	Site web AMF

Document	Date d'émission	Source
▪ Honoraires des Commissaires aux Comptes en 2008	09/04/09	Site web AMF / Document de référence
▪ Honoraires des Commissaires aux Comptes en 2007	29/02/08-09/04/08	Site web AMF / Document de référence
▪ Honoraires des Commissaires aux Comptes en 2006	28/02/07-06/04/07	Site web AMF / Document de référence
▪ Honoraires des Commissaires aux Comptes en 2005	15/05/06	Site web AMF / Document de référence
▪ Contrat de liquidité – déclaration semestrielle	06/07/06-05/01/07	Site web AMF

Sites internet:

- Atos Origin            [www.atosorigin.com](http://www.atosorigin.com)
- AMF                    [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org) > Décisions et informations financières > Communiqués des sociétés
- BALO                   [www.journal-officiel.gouv.fr](http://www.journal-officiel.gouv.fr)

## 25 GLOSSAIRE – DEFINITIONS

### Termes et indicateurs clés de performance : Finance

- Capitaux employés opérationnels
- Courant et non-courant
- Coûts indirects
- Délai de recouvrement client
- EBITDA-EBO
- Endettement net
- Marge brute – coûts directs
- Marge opérationnelle
- Marge opérationnelle avant amortissements et dépréciation ou EBO
- Ratio d'endettement net sur capitaux propres
- Ratio de couverture d'intérêt
- Ratio de levier financier
  
- Résultat opérationnel
- Résultat net normalisé
- Retour sur capitaux employés
  
- RNPA
  
- RNPA normalisé

### Termes relatifs à l'activité

- BPO
- CMM
- CRM
- ERP
- LAN
- MMS
- SCM
- WAN

### Termes et indicateurs clés de performance : Activité

- Carnet de commandes
- Chiffre d'affaires externe
- Croissance organique du CA
- Effectif permanent et temporaire
- Effectif légal
- Effectifs directs et indirects
- Equivalents Temps Plein (ETP)
- Prises de commandes sur facturation
- Propositions commerciales
  
- Ratio S
  
- Sous-traitants et personnel intérimaire
- Taux d'utilisation et taux de non-utilisation
- Taux de départs volontaires
- Taux de rotation du personnel
- TCV (*Total Contract Value* ou valeur contractuelle totale)
- Volume de prises de commandes / commandes enregistrées

### Termes relatifs au marché boursier

- Capitalisation boursière
- Capitalisation du flottant
- Consensus
- Dividendes
- Flottant
- Instruments dilutifs
- PEG (*Price Earnings Growth*)
- PER (*Price Earnings Ratio*)
- Valeur d'entreprise (EV)
- Volatilité

## 25.1 TERMES ET INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE : FINANCE

**Marge opérationnelle.** La marge opérationnelle inclut le résultat opérationnel avant plus ou moins-values de cession d'actifs, coûts de réorganisation et de rationalisation, pertes de valeur sur actifs à long terme, charge nette aux provisions pour litiges significatifs et reprise de provisions de bilan d'ouverture qui ne sont plus nécessaires.

**Résultat opérationnel.** Le résultat opérationnel comprend le résultat net avant charge d'impôt courant et impôt différé, résultat financier, quote-part du résultat net des entreprises associées et résultat des activités abandonnées.

**EBITDA :** terme anglais fréquemment utilisé en français (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortisation correspond au résultat avant charge d'intérêts, impôts, dotation nette aux provisions et dotation aux amortissements). Pour Atos Origin, l'EBITDA se base sur la marge opérationnelle minorée des éléments sans impact sur les flux de trésorerie et se nomme **EBO** (Excédent Brut Opérationnel) et correspond à la marge opérationnelle avant dotation aux amortissements et dotation nette aux provisions (**OMDA** en anglais).

**Excédent Brut Opérationnel.** Il se calcule comme suit :

Marge opérationnelle

- moins dotation aux amortissements des immobilisations (tel que présenté en « Résultats financiers »)
- moins dotation nette aux provisions (composée de la dotation nette aux provisions pour actif courant et de la dotation nette aux provisions d'exploitation, telles que présentées en « Résultats financiers »)
- moins dotation nette aux provisions pour retraite (telle que présentée en « Résultats financiers »)
- moins coût des options de souscription d'actions et du plan d'épargne entreprise

**Marge brute et Coûts indirects.** La marge brute se compose du chiffre d'affaires minoré des coûts directs des biens et services vendus. Les coûts directs se réfèrent à la production des produits et / ou services délivrés aux clients, alors que les coûts indirects comprennent tous les coûts liés aux effectifs indirects (tels que définis ci-après), qui ne sont pas directement liés à la réalisation du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle englobe la marge brute moins les coûts indirects.

**Résultat net normalisé.** Résultat net (part du Groupe) avant éléments inhabituels, anormaux et irréguliers, net d'impôt.

**RNPA (Résultat Net Par Action).** Le RNPA est le résultat net divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Le RNPA dilué est le résultat net divisé par le nombre moyen dilué pondéré d'actions ordinaires sur la période (nombre d'actions en circulation + instruments dilutifs avec effet dilutif). **Le RNPA normalisé** est basé sur le résultat net normalisé.

**Capitaux employés opérationnels.** Les capitaux employés opérationnels comprennent l'actif immobilisé et le fonds de roulement, hors goodwill et actifs destinés à être cédés ou abandonnés.

**Actifs et passifs courants et non-courants.** Une distinction est faite au bilan entre éléments d'actif et de passif courants et non-courants. Les actifs et passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des 12 mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non-courants.

Les actifs et passifs courants, à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions, constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

**Endettement net.** L'endettement net est constitué du total des emprunts (obligations, contrats de location-financement, prêts bancaires à court et long termes, titrisation et autres passifs financiers), des actifs financiers à court terme et des passifs porteurs d'intérêt à échéance de moins d'un an, moins la trésorerie nette (disponibilités et dépôts bancaires à vue et SICAV monétaires).

**Délai de recouvrement client.** Le délai de recouvrement moyen représente la somme des créances clients (y compris les travaux en cours) exprimée en jours de chiffre d'affaires (sur la base du « dernier entré, premier sorti »). Le nombre de jours se base sur le calendrier civil.

**Ratio d'endettement net sur capitaux propres.** Le ratio d'endettement net sur capitaux propres représente la part, exprimée en pourcentage, de l'endettement net sur le total des capitaux propres (part du Groupe et intérêts minoritaires).

**Ratio de couverture d'intérêt.** Le ratio de couverture d'intérêt représente un multiple de la marge opérationnelle divisée par le coût net de l'endettement financier.

**Ratio de levier financier.** Le ratio de levier financier représente l'endettement net divisé par la marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation, ou EBO.

**Retour sur capitaux employés.** Le retour sur capitaux employés est le résultat net (part du Groupe), hors coût d'endettement financier (net d'impôt) et pertes de valeur sur actifs à long terme, divisé par les capitaux employés.

## 25.2 TERMES RELATIFS AU MARCHÉ BOURSIER

**Consensus.** Le consensus reprend l'opinion qui ressort de la communauté financière au sein de laquelle les analystes financiers jouent un rôle prédominant. Le consensus peut avoir trait aux perspectives de résultats (consensus sur un titre donné) ou à un groupe de sociétés appartenant au même secteur d'activité (consensus de marché).

**Instruments dilutifs.** Les instruments dilutifs sont des instruments financiers (obligations, bons de souscription d'actions, options de souscription d'actions, actions gratuites) qui peuvent être convertis en actions et qui ont donc un impact dilutif potentiel sur le capital social.

**Dividendes.** Les dividendes représentent la part des bénéfices d'une entreprise distribuée aux actionnaires sous la forme de liquidités ou d'actions.

**Flottant.** Le flottant représente la proportion du capital social effectivement échangé sur le marché. Il exclut les actions des six catégories présentées ci-dessous (source Euronext) :

- *Autocontrôle*  
Actions de la société cotée détenues par des sociétés contrôlées au sens de l'article 233/3 du Code de Commerce. Les actions auto-détenues (actions détenues en propre par la société cotée) ne sont pas comprises dans le calcul.
- *Actions détenues par des fondateurs*  
Actions détenues directement ou indirectement par les fondateurs (personnes physiques ou groupes familiaux), lesdits fondateurs exerçant une influence sur la gestion ou le contrôle de la société (dirigeants, contrôle en droit de vote, influence notoire....).
- *Participations détenues par l'Etat*  
Il s'agit des participations directes mais aussi des participations via des collectivités publiques et des participations détenues par des sociétés elles-mêmes contrôlées par l'Etat.
- *Actions liées par un pacte d'actionnaires*  
Actions comprises dans le champ d'un pacte d'actionnaires au sens de l'article 233/10 et 11 du Code du Commerce en dehors des actions détenues par les fondateurs ou l'Etat.
- *Bloc contrôlant*  
Actions détenues par des personnes morales (hors fondateurs et Etat) qui exercent un contrôle au sens de l'article 233-3 du Code du Commerce.
- *Participations analysées comme stables*  
Participations supérieures à 5% et qui n'ont pas évoluées de manière significative à la baisse (-1% hors dilution) depuis 3 ans. Sont inclus des actionnaires qui, parallèlement ou conjointement au lien capitalistique, ont, avec la société cotée, des accords industriels ou stratégiques sur une période récente.

**Capitalisation du flottant.** Elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le flottant tel que défini ci-dessus.

**Capitalisation boursière.** Elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le nombre d'actions émises.

**Volatilité.** Elle représente la fluctuation du cours d'une action, mesurée par l'écart-type du rapport entre deux cours successifs.

**Valeur d'entreprise (EV).** Elle représente la capitalisation boursière d'une entreprise, plus son endettement.

**PER** (*Price Earnings Ratio* ou Rapport cours/bénéfices). Il représente la capitalisation boursière d'une entreprise divisée par ses bénéfices après impôt sur une période suivie (ou à terme) de douze mois.

**PEG** (*Price Earnings Growth* ou taux de croissance moyen des bénéfices attendus). Il s'agit du rapport cours/bénéfices d'un titre divisé par son taux de croissance des bénéfices en glissement annuel.

### 25.3 TERMES RELATIFS A L'ACTIVITÉ

**BPO** (*Business Process Outsourcing* ou externalisation des processus). Le BPO correspond à l'externalisation d'un certain nombre de fonctions ou procédures de l'entreprise, notamment des fonctions administratives, telles que la comptabilité, la gestion des ressources humaines, les centres d'appels, etc.

**CMM** (*Capability Maturity Model*). Le CMM est une méthode d'évaluation et de mesure, sur une échelle de 1 à 5, de l'efficacité du processus de développement logiciel dans une entreprise.

**CMMI.** Intégration du CMM.

**CRM** (*Customer Relationship Management* ou gestion de la relation client). La gestion de la relation client (service après-vente, conseil à l'achat, conseil d'utilisation, fidélisation de la clientèle) est devenue un axe stratégique de la réussite d'une entreprise. Non seulement la gestion de la relation client favorise la rentabilité, mais elle conduit également à une augmentation du chiffre d'affaires grâce à son action sur la fidélisation de la clientèle.

**ERP** (*Enterprise Resource Planning* ou planification des ressources d'entreprise). Un système ERP est un progiciel de gestion intégré conçu sous la forme de modules, capable d'intégrer les systèmes de ventes, de production, d'achat, de comptabilité et de ressources humaines en un vaste système de gestion de l'information, à l'échelle de l'entreprise toute entière.

**LAN** (*Local Area Network* ou réseau local). Il s'agit d'un réseau local reliant un certain nombre d'ordinateurs au sein d'un même bâtiment ou d'une même zone.

**MMS** (*Multimedia Message Service*). Un MMS est un message pouvant transporter du texte, du son, des images en couleur fixes ou animées, envoyé en général à destination d'un téléphone portable.

**SCM** (*Supply Chain Management* ou gestion de la chaîne logistique). Il s'agit d'un système conçu pour optimiser la chaîne logistique et améliorer la souplesse et la gestion des coûts.

**WAN** (*Wide Area Network*). Un réseau WAN est un réseau longue distance généralement composé de plusieurs réseaux locaux (LAN), qui couvre une zone géographique étendue.

## 25.4 TERMES ET INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE : ACTIVITE

### 25.4.1 Chiffre d'affaires

**Chiffre d'affaires externe.** Le chiffre d'affaires externe représente les ventes d'Atos Origin à des tiers externes (hors TVA et chiffre d'affaires d'achat-revente sans marge).

**Prises de commandes sur facturation.** Il s'agit du rapport, exprimé en pourcentage, entre le volume de prises de commandes sur une période, divisé par le chiffre d'affaires réalisé sur la même période.

**Volumes de prises de commandes / commandes enregistrées.** La valeur totale des contrats, commandes ou avenants conclus sur une période définie. Lorsqu'une proposition commerciale est gagnée (engagement contractuel signé par le client), la prise de commande est constatée et la valeur contractuelle totale (TCV) est ajoutée au carnet de commandes.

**TCV (Total Contract Value ou valeur contractuelle totale).** La TCV représente la valeur totale d'un contrat à la signature (prévue ou estimée) sur sa durée totale. Elle représente la commande ferme et la valeur contractuelle du contrat en dehors de toute clause activée du fait du client, telle que la clause de résiliation anticipée, ou toute option sur des prestations complémentaires ou tout renouvellement.

**Carnet de commandes / couverture des commandes.** Ce rapport correspond à la valeur des contrats, commandes et avenants signés qui restent à reconnaître en chiffre d'affaires sur leur durée de vie résiduelle.

**Propositions commerciales.** Cet indicateur correspond à la valeur du chiffre d'affaires potentiel à tirer des propositions commerciales en cours faites à des clients. Les propositions commerciales qualifiées appliquent une probabilité estimée du succès de la proposition, sous forme d'un pourcentage.

**Croissance organique.** La croissance organique représente le pourcentage de croissance d'un secteur d'activité à périmètre et taux de change constants.

### 25.4.2 Ressources humaines

**Effectif légal.** L'effectif légal représente le nombre total de salariés enregistrés dans les effectifs d'Atos Origin à la clôture de la période. L'effectif légal inclut les salariés en longue maladie ou en longue indisponibilité, les étudiants en cours de qualification, les stagiaires, les congés maternité, mais ne comprend pas les sous-traitants et le personnel intérimaire.

**Equivalents Temps Plein (ETP).** Représente le nombre total de salariés calculé en fonction des informations reprises des feuilles horaires sur la base du temps de travail effectif, divisé par le temps de travail contractuel standard par salarié. En général, une personne qui a un contrat de travail à temps plein est considérée comme un ETP, alors qu'une personne qui travaille à temps partiel sera considérée comme représentant moins qu'un ETP.

Les calculs sont effectués sur la base de la durée de travail fixée par la législation en vigueur (hors heures supplémentaires et congés sans solde), le temps de travail potentiel (en heures ou jours) étant égal au temps nominal + le solde d'heures supplémentaires - les congés sans soldes. Pour les sous-traitants et le personnel intérimaire, les heures de travail potentielles sont fonction du nombre d'heures facturées par le fournisseur à Atos Origin.

**Sous-traitants.** Les sous-traitants externes sont des fournisseurs tiers externes. Les activités externalisées (activités d'impression ou de centre d'appels, par exemple) et la sous-traitance sur la base d'un montant forfaitaire sont exclues de la comptabilisation des sous-traitants ou intérimaires.

**Personnel intérimaire.** Il correspond au personnel d'une agence de travail temporaire. Il est habituellement fait recours aux intérimaires pour couvrir les pics d'activité saisonniers ou dans des circonstances exigeant du personnel sur une courte période.

**Effectifs directs.** Les effectifs directs (appelés aussi productifs) incluent les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail peut être facturé à un tiers.

**Effectifs indirects.** Les effectifs indirects incluent les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail ne peut pas être facturé à un tiers. Les effectifs indirects ne sont pas directement impliqués dans la production des produits et/ou services vendus aux clients.

**Effectifs permanents.** Il s'agit des effectifs en contrat à durée indéterminée.

**Effectifs temporaires.** Il s'agit des effectifs en contrat à durée déterminée.

**Ratio S.** Le Ratio S mesure les effectifs indirects en pourcentage de l'effectif ETP total, y compris à la fois le personnel propre à la société et les sous-traitants.

**Taux de rotation du personnel et taux de départs volontaires** (pour l'effectif légal). Le taux de rotation du personnel et le taux de départs volontaires mesurent la part de l'effectif légal ayant quitté la Société (de manière volontaire ou non) sur une période définie.

Le taux de rotation mesure le pourcentage de l'effectif légal ayant quitté l'entreprise sur une période donnée.

Le taux de départs volontaires mesure le pourcentage d'effectifs permanents ayant volontairement quitté l'entreprise sur une période donnée. Le taux de départs volontaires est un rapport entre le total des départs volontaires sur une période annuelle divisé par les effectifs moyens en contrat à durée indéterminée sur cette période.

**Taux d'utilisation et taux de non-utilisation.** Le taux d'utilisation mesure la part du temps de travail potentiel (en heures ou jours) pour les ETP directs-productifs (salariés en propre hors sous-traitants) facturable au client. Ce rapport s'exprime sous la forme d'un pourcentage, basé sur les heures facturables (effectivement produites) divisées par le temps de travail potentiel hors congés. Le taux de non-utilisation mesure le temps de travail potentiel (en heures ou jours) pour les ETP directs-productifs (salariés en propre hors sous-traitants) qui n'est pas facturé au client.

Le taux d'utilisation + le taux de non-utilisation = 100% du temps de travail potentiel des ETP directs-productifs, hors congés légaux, congés de longue maladie, congés sabbatiques de longue durée et congés parentaux. Le temps de travail potentiel se compose du temps facturable, de l'inactivité pouvant être facturée mais non facturée (congés exceptionnels, maladie, disponibilité entre deux missions appelée temps d'inter-contrats, autre inactivité comme la délégation) et le temps non facturable (avant-vente, formation, réunions d'encadrement, recherche et développement, déplacements).



## 26 RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

### 26.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

**Thierry Breton**

*Président-Directeur Général*

### 26.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion (ci-joint) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés et les comptes sociaux présentés dans le Document de Référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant respectivement aux pages 93 et 173 du présent document et contiennent l'observation suivante :

« Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note "Goodwill" de l'annexe aux comptes consolidés qui énonce qu'Atos Origin a comptabilisé une charge pour perte de valeur de goodwill sur l'exercice 2008 ».

**Thierry Breton**

*Président-Directeur Général*

### 26.3 RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

#### 26.3.1 Nomination et expiration des mandats

Commissaires aux Comptes	Suppléants
Grant Thornton	Cabinet IGEC, 3, rue Léon Jost, 75017 Paris
Jean-Pierre Colle et Vincent Frambourt	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 ans</li><li>• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 ans</li><li>• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013</li></ul>
Deloitte & Associés Jean-Paul Picard and Jean-Marc Lumet	Cabinet B.E.A.S., 7/9, Villa Houssay 92200 Neuilly-sur-Seine
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nommé le 23 mai 2006 pour une durée de 6 ans</li><li>• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nommé le 23 mai 2006 pour une durée de 6 ans</li><li>• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011</li></ul>



## 27 TABLE DE CONCORDANCE AMF

Le présent document de référence, rédigé en français, a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 9 avril 2009, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF.

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement Européen (CE) n° 809-2004 pris en application de la Directive dite « Prospectus ».

Chapitre	Information	Section
<b>1</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>	
1.1	Personnes responsables	26
1.2	Déclaration des personnes responsables	26
<b>2</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	
2.1	Informations sur les contrôleurs légaux des comptes	26
2.2	Changements	Non applicable
<b>3</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1	Informations financières historiques	3
3.2	Périodes intermédiaires	Non applicable
<b>4</b>	<b>FACTEURS DE RISQUE</b>	19
<b>5</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
5.1	Histoire et évolution de la société	1-6
5.2	Investissements	17-18
<b>6</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1	Principales activités	9-10-11
6.2	Principaux marchés	5
6.3	Principaux marchés (suite)	
6.4	Dépendance	19
6.5	Position concurrentielle	7
<b>7</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	
7.1	Groupe	4-8
7.2	Filiales	18
<b>8</b>	<b>PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	18
8.2	Aspects environnementaux	14
<b>9</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1	Situation financière	17
9.2	Résultat opérationnel	16
<b>10</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1	Capitaux	17-18
10.2	Flux de trésorerie	17-18
10.3	Structure de financement	17-18
10.4	Restriction	17
10.5	Sources de financement	17-18
<b>11</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVET ET LICENCES</b>	18
<b>12</b>	<b>INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	
12.1	Tendances	7-16
12.2	Influence	7-16
<b>13</b>	<b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DE BÉNÉFICES</b>	
13.1	Hypothèses	Non applicable
13.2	Rapport	Non applicable
13.3	Comparaisons	Non applicable
13.4	Actualisation	Non applicable

Chapitre	Information	Section
<b>14</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1	Informations sur les membres	4 – 20 – 22
14.2	Conflits d'intérêts	20
<b>15</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	
15.1	Rémunération	20
15.2	Pensions de retraite ou autres avantages	20
<b>16</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1	Mandats	20
16.2	Contrats de service	20
16.3	Comités	20
16.4	Conformité	20
<b>17</b>	<b>SALARIÉS</b>	
17.1	Informations sur les salariés	15
17.2	Participations et options de souscription d'actions	23
17.3	Participation des salariés	23
<b>18</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1	Actionnaires	23
18.2	Droits de vote	23
18.3	Détention et contrôle	23
18.4	Accords liés au contrôle	23
<b>19</b>	<b>OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	18
<b>20</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
20.1	Informations financières historiques	3 – 18
20.2	Informations financières pro forma	Non applicable
20.3	Etats financiers	18
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	18
20.5	Date des dernières informations financières	18
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	Non applicable
20.7	Politique de distribution des dividendes	23
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	22
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Non applicable
<b>21</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1	Capital social	22-23
21.2	Acte constitutif et statuts	22
<b>22</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	19
<b>23</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	
23.1	Déclarations d'intérêts	Non applicable
23.2	Attestation	Non applicable
<b>24</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	24
<b>25</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	18

En application de l'Article 28 du règlement de la Commission européenne (CE) n 809-2004 du 29 avril 2004 relatif aux documents émis par les émetteurs cotés sur les marchés des Etats membres de l'Union européenne (« Directive Prospectus »), les éléments suivants sont incorporés par référence :

- les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2007 établis selon les normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de référence n°D.08-218 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 9 avril 2008,
- les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2006 établis selon les normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de référence n°D.07-302 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 6 avril 2007,
- les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2005 établis selon les normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de référence n°D.06-402 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 15 mai 2006,
- les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2004 établis selon les principes comptables français, le rapport des commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de référence n°D.05-0800 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 30 mai 2005.

Les chapitres des documents de référence 2007, 2006, 2005 et 2004 non visés ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couverts à un autre endroit du présent document de référence.

## 28 TABLE DES MATIERES DETAILLEE

<b>1</b>	<b>PROFIL</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>MESSAGE DU PRESIDENT</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>ATOS ORIGIN EN 2008</b> .....	<b>8</b>
3.1	Performance financière .....	8
3.2	Faits marquants de l'année 2008 .....	11
<b>4</b>	<b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b> .....	<b>15</b>
4.1	Direction Générale.....	15
4.2	Le Comité Exécutif .....	16
4.3	Le Conseil d'Administration .....	16
4.4	Responsables de l'audit des états financiers .....	17
<b>5</b>	<b>INFORMATIONS BOURSIERES</b> .....	<b>17</b>
5.1	Négociation des titres (euronext) .....	17
5.2	Répartition du capital .....	18
5.3	Dividendes.....	18
5.4	Contacts .....	18
5.5	Calendrier financier .....	18
5.6	Performance du titre .....	18
<b>6</b>	<b>FORMATION DU GROUPE</b> .....	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>LE MARCHE DES SERVICES INFORMATIQUES</b> .....	<b>21</b>
7.1	Les dépenses informatiques mondiales .....	21
7.2	Les conditions de marché .....	21
7.3	Les tendances du marché des services informatiques .....	22
7.4	L'environnement concurrentiel .....	23
7.5	Croissance du marché des services informatiques par ligne de services .....	26
7.6	Part de marché et concurrents .....	26
<b>8</b>	<b>ORGANISATION, PROGRAMME TOP ET OBJECTIFS 2009</b> .....	<b>28</b>
8.1	Organisation .....	28
8.2	Le Programme TOP (Total Operational performance).....	30
8.3	Objectifs de l'année 2009 .....	32
<b>9</b>	<b>CONSEIL</b> .....	<b>33</b>
9.1	Description des activités.....	33
9.2	Synthèse de l'activité.....	36
9.3	Perspectives .....	36
<b>10</b>	<b>INTEGRATION DE SYSTEMES</b> .....	<b>37</b>
10.1	Description des activités.....	37
10.2	Les faits marquants de l'année 2008 .....	38
10.3	Activité commerciale.....	40
10.4	Synthèse de l'activité.....	40
10.5	Perspectives .....	41
<b>11</b>	<b>INFOGERANCE</b> .....	<b>41</b>
11.1	Description des activités.....	41
11.2	Synthèse de l'activité.....	48
11.3	Perspectives .....	48
<b>12</b>	<b>OFFRES SPECIFIQUES ET INNOVATION</b> .....	<b>49</b>
12.1	Les offres spécifiques.....	49
12.2	Offres spécifiques – focus sectoriel.....	50
12.3	Multi Industries – Piloté par les Lignes de services globales .....	51
12.4	Résultats 2008 des offres spécifiques.....	52
12.5	Innovation .....	52

<b>13</b>	<b>L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE AU COEUR DE NOTRE MISSION</b>	<b>55</b>
13.1	Des solutions stratégiques et flexibles pour un monde industrialisé	55
13.2	Amélioration et innovation continues	55
13.3	Relever le défi du développement durable	56
13.4	Notre Programme TOP (Total Operational Performance)	56
13.5	Testée et approuvée	56
13.6	Etudes de cas	56
<b>14</b>	<b>RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE</b>	<b>62</b>
14.1	Un engagement fort en faveur de l'environnement	62
14.2	L'accompagnement de nos clients dans leurs projets de « green it » et de développement durable	63
14.3	Promouvoir des comportements responsables vis-à-vis des personnes	64
<b>15</b>	<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>66</b>
15.1	Principes fondamentaux des ressources humaines	66
15.2	Attirer les nouveaux talents	66
15.3	Le développement des talents	67
15.4	Récompenser et fidéliser nos talents	68
15.5	gestion de la performance et revue annuelle rh	68
15.6	Gestion des transferts d'employés	68
15.7	Actionnariat des salariés et des dirigeants	69
15.8	Mobilité internationale	69
15.9	Régimes de retraite	70
15.10	Communiquer avec nos collaborateurs	71
15.11	Une expérience olympique	71
<b>16</b>	<b>RAPPORT D'ACTIVITE</b>	<b>72</b>
16.1	Synthèse	72
16.2	Performance opérationnelle	72
16.3	Chiffre d'affaires	72
16.4	Marge opérationnelle et taux de marge	80
16.5	Revue des ressources humaines	84
<b>17</b>	<b>REVUE FINANCIERE</b>	<b>86</b>
17.1	Compte de résultat	86
17.2	Résultat net par action	88
17.3	Capitaux employés opérationnels et retour sur capitaux employés (ROCE)	88
17.4	Flux de trésorerie et endettement net	89
17.5	endettement net	91
17.6	Politique de financement	91
<b>18</b>	<b>RESULTATS FINANCIERS</b>	<b>93</b>
18.1	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés exercice clos le 31 décembre 2008	93
18.2	Etats financiers consolidés	95
18.3	Notes annexes aux comptes consolidés	99
18.4	Comptes sociaux de la société-mère	150
18.5	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels – exercice clos le 31 décembre 2008	173
18.6	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés – exercice clos le 31 décembre 2008	175
<b>19</b>	<b>ANALYSE DES RISQUES</b>	<b>179</b>
19.1	Risques liés à l'activité	179
19.2	Risques de marché	182
19.3	Assurance	183
19.4	Litiges et réclamations	183
19.5	Les pays	184
<b>20</b>	<b>GOVERNANCE D'ENTREPRISE</b>	<b>185</b>
20.1	Rapport du Président du Conseil de Surveillance	185
20.2	Le contrôle interne	193

20.3	Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L.225-235 du code du commerce sur le rapport du président du conseil de Surveillance de la société atos origin.....	200
20.4	Codes et chartes .....	202
20.5	Rémunérations et actionariat des dirigeants.....	205
<b>21</b>	<b>RESOLUTIONS.....</b>	<b>212</b>
<b>22</b>	<b>INFORMATION JURIDIQUE.....</b>	<b>214</b>
22.1	Forme et objet social .....	214
22.2	Dispositions statutaires.....	214
22.3	Le Conseil d'Administration.....	216
22.4	Le Directoire jusqu'au 31 décembre 2008.....	220
22.5	Le Conseil de Surveillance jusqu'au 31 décembre 2008 .....	221
<b>23</b>	<b>EVOLUTION DU CAPITAL ET PERFORMANCE BOURSIÈRE .....</b>	<b>225</b>
23.1	Transactions des titres (euronext).....	225
23.2	Capital .....	226
23.3	Dividendes.....	233
23.4	Performance boursière .....	234
<b>24</b>	<b>RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES .....</b>	<b>238</b>
24.1	Communication.....	238
24.2	Contacts .....	238
24.3	Documentation .....	238
24.4	Gestion de titres nominatifs purs.....	238
24.5	Calendrier financier .....	238
24.6	Actualisation des publications .....	239
<b>25</b>	<b>GLOSSAIRE – DEFINITIONS .....</b>	<b>243</b>
25.1	Termes et indicateurs clés de performance : finance .....	244
25.2	Termes relatifs au marché boursier.....	245
25.3	Termes relatifs à l'activité.....	246
25.4	Termes et indicateurs clés de performance : activité.....	247
<b>26</b>	<b>RESPONSABLES DU DOCUMENT ET DU CONTRÔLE DES COMPTES.....</b>	<b>249</b>
<b>27</b>	<b>TABLE DE CONCORDANCE AMF.....</b>	<b>251</b>
<b>28</b>	<b>TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE .....</b>	<b>253</b>
<b>29</b>	<b>CONTACTS.....</b>	<b>256</b>
<b>30</b>	<b>IMPLANTATIONS .....</b>	<b>257</b>



## 29 CONTACTS

Soucieux d'accompagner ses clients, Atos Origin s'est doté de plus de 120 implantations à travers le monde. Vous trouverez les adresses, ainsi que les numéros de téléphone et de fax de nos principaux bureaux à la page Implantations de notre site Internet [www.atosorigin.com](http://www.atosorigin.com).

Nos pages Emplois et Carrières contiennent un descriptif des postes à pourvoir. Une adresse email figure en bas de page de notre site Internet à laquelle vous pouvez adresser vos questions et commentaires d'ordre général.

### 29.1 SIÈGE DU GROUPE

#### France

Tour Les Miroirs - Bat C  
18, avenue d'Alsace  
92926 Paris La Defense 3 cedex  
Tel : + 33 1 55 91 20 00  
Fax : + 33 1 55 91 20 05

### 29.2 FONCTIONS DANS LE GROUPE

#### Direction Financière

Michel-Alain Proch +33 (0)1 5591 2026

#### Ressources Humaines

Jean-Marie Simon +33 (0)1 5591 2427

#### Juridique

Eric Sandrin - +33 (0)1 55 91 24 35

#### Fusion & Acquisition

Patrick Byron +32 (0)2 712 3812

#### Communication

Marie-Tatiana Collombert +33 (0)1 5591 2662

#### Informatique interne

Tarek Moustafa +33 (0)1 5591 2472

### 29.3 ORGANISATION GLOBALE

#### Intégration de Systèmes

Francis Meston +33 (0)1 55 91 21 43

#### Infogérance

Francis Delacourt +33 (0)1 4614 5452

#### Ventes et Marchés

Patrick Adiba +34 93 242 3708

#### Atos Worldline

Didier Dhennin +33 (0)3 2060 7805

## 30 IMPLANTATIONS

<p><b>Argentine</b> Vedia 3892 P.B. C1430 DAL - Buenos Aires Tel : +54 11 4546 5500</p> <p><b>Autriche</b> Technologiestraße 8 / Gebäude D A-1120 Wien Tel : +43 1 60543 0</p> <p><b>Belgique</b> Da Vincilaan 5 B-1930 Zaventem Tel : +32 2 690 2800</p> <p><b>Conseil et Intégration de Systèmes</b> Da Vincilaan 5 B-1930 Zaventem Tel : +32 2 712 3777</p> <p><b>Atos Worldline Belgique</b> Chaussée de Haecht 1442 Haachtsesteenweg 1130 Brussels Phone : +32 (0)2 727 61 11 Fax : +32 (0)2 727 67 67</p> <p><b>B Brésil</b> Rua Itapaiuna 2434 - 2° andar - Santo Amaro São Paulo – SP CEP : 05707-001 Tel : +55 11 3779 2344</p> <p><b>China</b> 5th Floor, Lido Commercial Center Jichang Road Pékin 100004 Tel : +86 10 6437 6668</p> <p><b>France</b> Tour les Miroirs - Bât C 18, avenue d'Alsace 92926 Paris La Défense Cedex Tel : +33 1 55 91 2000</p> <p><b>Atos Worldline France</b> Tour Manhattan 5-6 place de l'Iris 92926 Paris La Defense Cedex Tel : +33 1 49 00 9000</p> <p><b>Infogérance</b> Tour Horizon 64 Rue du 8 Mai 1945 92025 Nanterre Tel : +33 1 70 92 1340</p>	<p><b>Intégration de Systèmes</b> Tour les Miroirs - Bât C 18, Avenue d'Alsace 92926 Paris La Defense Cedex Tel : +33 1 55 91 2000</p> <p><b>Atos Consulting</b> 6-8 Boulevard Haussmann 75009 Paris Tel : +33 1 73 03 2000</p> <p><b>Allemagne</b> Theodor-Althoff-Str. 47 D-45133 Essen Telefon : +49 (0) 20 14 3050</p> <p><b>Atos Worldline GmbH</b> Hahnstraße 25 D-60528 Frankfurt/Main Tel : +49 69 66566 0</p> <p><b>Grèce</b> 18 Kifisias Avenue 151 25 Athens Tel +30 210 688 9016</p> <p><b>Hong Kong</b> Suites 1701-8, Prudential Tower 21 Canton Road Tsimshatsui, Kowloon Tel : +852 2830 0000</p> <p><b>Inde</b> SDF-IV, Units 126/127 SEEPZ, Andheri (east) Mumbai 400 096 Tel : +91 22 28 29 0743</p> <p><b>Indonésie</b> Wisma Kyoei Prince, #1707 Jalan Jenderal Sudirman Kav. 3 Jakarta, 10220 Tel : +62 21 572 4373</p> <p><b>Japon</b> 20/F Shinjuku Park Tower, 3-7-1 Nishi-shinjuku, Shinjuku-ku, Tokyo 163-1020 Tel : +81 3 3344 6631</p>	<p><b>Luxembourg</b> Rue Nicolas Bové 2a 1253 Luxembourg Tel. : +352 31 36 37 1</p> <p><b>Malaisie</b> Suite F01, 1st Floor 2310 Century Square Jalan Usahawan 63000 Cyberjaya Selangor Darul Ehsan West Malaysia Tél. : +60 3 8318 6100</p> <p><b>Pologne</b> ul. Domaniewska 41 02-672 Warszawa (budynek Taurus) Tel : +48 22 606 1900</p> <p><b>Maroc</b> Avenue Annakhil - Espace High tech Hall B – 5<sup>th</sup> floor HAYRYAD - Rabat Morocco Tel : +212 37 57 79 79</p> <p><b>Portugal</b> Av. 5 de Outubro, 73 - C, 1 andar Edifício Goya, Escritório 4 1050-049 Lisboa Tel : +351 21 359 3150</p> <p><b>Singapour</b> 8 Temasek Boulevard #07-01 Suntec Tower Three Singapore 038988 Tel : +65 6333 8000</p> <p><b>Afrique du Sud</b> 204 Rivonia Road, Sandton Private Bag X136 Bryanston 2021 Tel : +27 11 895 2000</p> <p><b>Espagne</b> Albarracín, 25 28037 Madrid Tel : +34 91 440 8800</p>	<p><b>Atos Consulting</b> Albarracín, 27 28037 Madrid Tel : +34 91 214 9500</p> <p><b>Suisse</b> Industriestrasse 19 8304 Wallisellen Tel : +41 1 877 6969</p> <p>24, Avenue de Champel 1206 Genève Tel : +41 22 789 3700</p> <p><b>Suisse (Telecom)</b> Binzmühlestrasse 95 8050 Zürich Switzerland Tel : +41 1 308 9510</p> <p><b>Taiwan</b> 9F, No 115 Sec 3 Ming Sheng E Road Taipei Tel : +886 2 2514 2500</p> <p><b>Pays Bas</b> Papendorpseweg 93 3528 BJ Utrecht Tel : +31 30 299 4444</p> <p><b>Atos Consulting</b> Papendorpseweg 93 3528 BJ Utrecht Tel : +31 30 299 4444</p> <p><b>Turquie</b> Kisikli Caddesi N°37 Aksel Is Merkezi 2 Kat Altunizade 34 662 Istanbul Tél. : +90 216 531 7383</p> <p><b>Royaume-Uni</b> 4 Triton Square Regent's Place London NW1 3HG Phone : +44 20 7830 4444</p> <p><b>Etats-Unis</b> 5599 San Felipe Suite 300 Houston TX, 77056 Tel : +1 713 513 3000</p>
--	---	--	---

...