



Document de Référence 2011



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 5 avril 2012, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

SOMMAIRE

Sommaire.....	2
A Profil	3
A.1 Profil d'activité.....	3
A.2 Structure du chiffre d'affaires.....	6
A.3 Message du Président	7
A.4 Personnes responsables	9
A.5 Atos en 2011	11
A.6 Présentation du Groupe.....	15
A.7 Informations boursières	23
B Positionnement d'Atos sur le marché des services informatiques	24
B.1 Synthèse.....	24
B.2 Stratégie, organisation et objectifs pour 2012.....	41
B.3 Ventes et Production.....	53
B.4 Ressources Humaines et management des talents.....	93
B.5 Responsabilité sociale et environnementale d'entreprise.....	100
C Finance.....	116
C.1 Proforma	116
C.2 Revue opérationnelle	117
C.3 Revue financière	143
C.4 Etats financiers consolidés	154
C.5 Notes annexes aux comptes consolidés	180
C.6 Comptes sociaux de la Société Mère	233
D Risques, Gouvernance et capital	261
D.1 Facteurs de risque.....	261
D.2 Gouvernance d'Entreprise.....	271
D.3 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne	281
D.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants.....	304
D.5 Résolutions.....	319
D.6 Code et chartes.....	321
D.7 Evolution du capital et performance boursière.....	326
E Annexes	346
E.1 Glossaire - Définitions.....	346
E.2 Table de concordance AMF	354
E.3 Implantations et contacts	366
E.4 Table des matières détaillée	369

A PROFIL

A.1 Profil d'activité

Atos est une société internationale de services informatiques qui a généré en 2011 un chiffre d'affaires annuel de 8,5 milliards d'euros (pro forma 2011) et qui emploie 74 000 salariés dans 48 pays. Elle fournit à ses clients du monde entier des solutions de conseil et de services technologiques, d'intégration de systèmes et d'infogérance, ainsi que des services transactionnels de haute technologie.

Notre expertise couvre un large panel de spécialités et nous sommes toujours à la recherche de nouvelles opportunités et d'innovations.

Infogérance - Transformer l'infrastructure informatique et les opérations stratégiques

En tant que leader incontesté du marché européen, nous sommes capables d'assurer la conception, la réalisation et l'exploitation de solutions d'infogérance complètes. Nous gérons et transformons ainsi toutes les opérations informatiques de nos clients, y compris l'ensemble de leurs systèmes informatiques et de traitement de données.

Intégration de systèmes - Fournir des systèmes parfaitement intégrés

Atos dispose d'un riche portefeuille d'offres d'intégration de systèmes, gage de valeur ajoutée pour ses clients. L'amélioration de notre modèle de production distribuée nous a permis de gagner en qualité, évolutivité, prévisibilité et flexibilité à moindre coût, ainsi que de renforcer considérablement notre présence « nearshore » et « offshore ». Nous continuons à adapter notre portefeuille d'offres afin de satisfaire la demande croissante de solutions « Software-as-a-Service » (SaaS, logiciels à la demande).

Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées - Faire progresser la stratégie opérationnelle grâce à des solutions innovantes

Notre division Atos Worldline (SBU ou Specialized Business Unit) nous place au premier plan du marché européen des services de paiement. Elle est spécialisée dans les services de paiement électronique (émission, acquisition, solutions et traitement de paiement avec et sans carte), dans les e-Services destinés aux clients, aux citoyens et aux communautés, ainsi que dans les services voués aux marchés financiers. Atos Worldgrid met l'accent sur les solutions intelligentes de gestion énergétique destinées aux acteurs des secteurs de la production, du transport, de la grande distribution et de la vente au détail. Ces solutions sont garanties d'une meilleure efficacité énergétique et d'une croissance plus respectueuse des principes du développement durable, qui améliorent en outre la performance opérationnelle.

Conseil et Service Technologiques - Faire de l'innovation informatique un moteur de performances

Les solutions de conseil et de services technologiques d'Atos ont pour objectif d'aider les entreprises qui doivent tirer parti des technologies informatiques pour gagner en rentabilité et en efficacité. Plus de 7 500 professionnels et experts en conseil reconnus accompagnent nos clients dans les projets de transformations informatiques que les évolutions de notre économie et des marchés rendent indispensables.

Une forte orientation industrielle couplée à une approche globale de la commercialisation.

Atos noue des partenariats de longue durée aussi bien avec de grands groupes et entreprises multinationaux que des PME. Sa grande expertise technologique et sa connaissance industrielle lui permettent de travailler avec des clients des secteurs suivants : Industrie, Distribution & Services ; Public, Santé & Transports ; Services Financiers ; Télécommunications, Médias & Technologie ; Energie & Services aux collectivités.

Industrie, Distribution & Services

La réussite des entreprises du secteur industriel, de la distribution et des services, repose aujourd'hui sur leur capacité à harmoniser les différents maillons de leur chaîne de valeur. Atos peut aider ces entreprises à optimiser leurs activités au niveau d'un site unique et à améliorer l'efficacité de leurs processus. L'expertise d'Atos en matière de processus de production industriels et d'innovation, combinée à sa compétence MES et PLM, lui permettent de fournir des solutions à forte valeur ajoutée.

Secteur Public, Santé & Transports

« Davantage de résultats avec moins de moyens » reste le thème dominant du secteur public. Cette philosophie souligne la nécessité de nouveaux modèles de services informatiques. La modernisation des applications et la sécurisation du Cloud Computing et des services partagés sont devenues essentielles dans un secteur où les différences culturelles et des processus constituent souvent un défi plus important que les changements strictement technologiques. Grâce à sa connaissance approfondie de la diversité culturelle, Atos est le partenaire idéal dans la mise à disposition de processus et de technologies aux instances gouvernementales et aux organisations actives dans le secteur des soins de santé et des transports.

Services Financiers

Même si les sociétés du secteur bancaire et des assurances font face à différents défis, elles doivent en toutes circonstances exceller dans la préservation de leur réputation et de la fidélité de leur clientèle. Une efficacité maximale des processus back-office doit offrir les ressources permettant de satisfaire aux exigences de clients sans cesse plus avertis. Dans cet environnement en mutation, Atos soutient les plus grandes sociétés mondiales de services financiers en encourageant leur capacité d'innovation et leur efficacité opérationnelle.

Télécommunications, Médias & Technologie

Les sociétés actives dans le secteur des télécommunications et des médias jouent incontestablement un rôle de premier plan en cette ère numérique : la collaboration et la communication numériques sont plus que jamais caractéristiques de notre époque. Les entreprises cherchent constamment de nouvelles sources de revenus afin de compenser l'érosion des activités traditionnelles. Atos peut les aider en leur offrant une nouvelle maîtrise de la gestion des médias et des solutions de monétisation dynamique.

Energie & Services aux collectivités

Les entreprises du secteur de l'énergie et des services publics ne peuvent être concurrentielles que si elles se montrent capables d'acquérir et de préserver l'excellence opérationnelle dans tout ce qu'elles entreprennent. La capacité à maîtriser les informations en temps réel, depuis le compteur intelligent au tableau de bord de la direction, est aujourd'hui d'une importance cruciale. Atos dispose de plus de 30 années d'expérience dans ce secteur et de quelque 3 000 experts en solutions informatiques dans le secteur énergétique et des services publics, dont 1 500 travaillent dans notre unité spécialisée Atos Worldgrid.

Créer l'entreprise du futur

Atos s'est spécialisée dans les technologies métier d'avant garde qui aident ses clients à concrétiser leur vision de l'entreprise de demain.

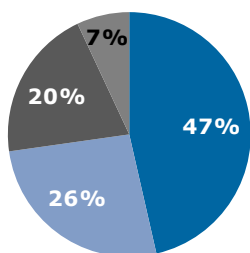
Outre son rôle de partenaire informatique mondial du Comité International Olympique, chargé de gérer le vaste système informatique des Jeux Olympiques, le groupe intervient activement dans d'autres secteurs essentiels, tels que le contrôle aérien, les solutions de paiement ou les systèmes de sécurité.

La réussite unique d'Atos repose sur la satisfaction de ses clients, ses valeurs fondamentales et ses collaborateurs. Le groupe s'attache à respecter ses engagements vis-à-vis de ses clients. L'innovation fait partie intégrante des valeurs d'Atos. Nous anticipons les défis technologiques futurs afin d'aider nos clients à réinventer leurs modèles de croissance dans un contexte économique d'après crise.

En tant que société internationale responsable, Atos s'engage à mettre en œuvre les meilleures pratiques de responsabilité d'entreprise (environnementale, sociale et éthique) à tous les niveaux de l'entreprise et de ses activités, et à contribuer à la promotion et au développement de comportements responsables, en encourageant ses parties prenantes à orienter leurs prises de décisions dans une optique de développement durable. Atos aide ses clients à se tourner vers l'avenir, à réduire leur empreinte carbone et à garantir leur modèle de croissance par le biais de solutions innovantes et plus respectueuses de l'environnement.

A.2 Structure du chiffre d'affaires

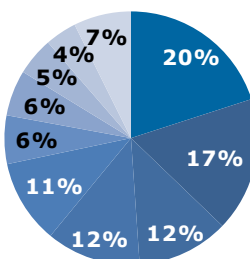
A.2.1 Répartition par Ligne de Services



	2011 PF 12m	2011 statutaire	2010 TCPC*
En millions d'euros			
■ Infogérance	3 952	2 892	2 842
■ Intégration de Systèmes	2 241	1 771	1 806
■ HTTS & Activités Spécialisées	1 726	1 562	1 533
■ Conseil & Services Technologiques	593	588	608
GROUPE	8 511	6 812	6 790

* Taux de change et périmètre constants

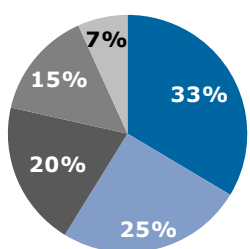
A.2.2 Répartition par Entité Opérationnelle (GBUs)



	2011 PF 12m	2011 statutaire	2010 TCPC*
En millions d'euros			
■ Allemagne	1 703	1 100	1 054
■ Royaume Uni & Irlande	1 461	1 195	1 146
■ France	1 000	991	1 021
■ Benelux	1 026	942	1 006
■ Atos Worldline	913	913	903
■ Europe Centrale et de l'Est	526	311	283
■ Amérique du Nord	498	304	276
■ Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest	415	224	241
■ Zone Ibérique	343	314	315
■ Autres Entités Opérationnelles	626	519	545
GROUPE	8 511	6 812	6 790

* Taux de change et périmètre constants

A.2.3 Répartition par Marché



	2011 PF 12m	2011 statutaire	2010 TCPC*
En millions d'euros			
■ Industrie, Distribution & Services	2 855	2 130	1 982
■ Public, Santé & Transports	2 154	1 779	1 800
■ Services Financiers	1 674	1 408	1 434
■ Télécoms, Médias & Technologie	1 250	959	989
■ Énergie & Services aux collectivités	579	537	584
GROUPE	8 511	6 812	6 790

* Taux de change et périmètre constants

A.3 Message du Président

Chers Actionnaires,

Au cours de l'année 2011, Atos Origin est devenu Atos, un leader mondial dans le domaine des technologies de l'information, et en Europe après avoir intégré avec succès Siemens IT Solutions and Services (SIS), acquisition que vous avez massivement approuvée lors de l'Assemblée générale Extraordinaire du 1^{er} Juillet 2011.

Le nouvel Atos a ainsi réalisé un chiffre d'affaires pro forma de 8.5 milliards d'euros en 2011 avec 74 000 salariés, la plupart ingénieurs, dans près de 50 pays. Votre Groupe est aujourd'hui idéalement positionné pour devenir un leader à la fois dans les services informatiques classiques, grâce à ses infrastructures uniques en infogérance, et dans les activités informatiques dites critiques, à savoir les services transactionnels de haute technologie et les activités spécialisées, lesquels représentent 20% du chiffre d'affaires du Groupe. Par ailleurs, Atos et Siemens ont conclu un partenariat industriel et stratégique global en 2011.

Tout en réalisant l'intégration de SIS et dans un environnement économique qui est resté difficile en 2011, votre société a atteint pour la troisième année consécutive tous ses objectifs en termes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle et de flux net de trésorerie disponible.

La marge opérationnelle du Groupe a atteint 6.2% du chiffre d'affaires grâce au déploiement du programme de transformation TOP² (Total Operating Performance) mis en place pour réaliser les synergies liées à l'intégration de SIS. En outre, le chiffre d'affaires est revenu en croissance organique en 2011, confirmant ainsi l'impact positif de cette acquisition. Enfin, l'endettement du Groupe fin 2011 a été limité à 142 millions d'euros grâce à l'accroissement du flux net de trésorerie disponible.

Globalement, Atos a pleinement réalisé les objectifs de son plan triennal de redressement (2009-2011). Depuis 2008, le Groupe a accru son chiffre d'affaires de 55%, ses effectifs d'ingénieurs de 45% et sa marge opérationnelle de 140 points de base avec SIS (statutaire) et plus de 250 points de base hors SIS ; par ailleurs, l'endettement a été divisé par 2. L'ensemble de ces résultats s'est reflété dans l'évolution favorable du cours de bourse qui a progressé de près de 200% sur la période.

En 2012, votre Groupe continuera de mettre l'accent sur l'innovation tout en poursuivant sa stratégie de croissance et d'amélioration de la performance. Notre objectif est d'aider nos clients à réinventer leurs modèles de croissance pour répondre aux grandes mutations de leur environnement tant financier, qu'économique, technologique ou sociétal.

Début 2012, votre société a annoncé une alliance stratégique avec deux acteurs internationaux dans le domaine du « Cloud computing », EMC et VMware, pour se positionner sur ce marché très prometteur. En créant une société commune dénommée Canopy et contrôlée par Atos, nous allons fournir des solutions leaders dans les services et infrastructures permettant à nos clients d'accélérer leur passage au Cloud avec davantage de facilité et de sécurité, tout en optimisant les coûts. Dans le même temps, nous continuerons à développer nos activités de services transactionnels de haute technologie, ainsi que notre portefeuille d'offres innovantes, relatives aux compteurs intelligents, aux services de mobilité intelligente, à la sécurité et à la gestion de l'information. Nous nous sommes également donné pour objectif de déployer de nouvelles technologies pour accompagner notre initiative Zéro Email TM, préfigurant

l'environnement de travail du futur à base de réseaux sociaux d'entreprise et d'outils collaboratifs.

Faire partie des sociétés les plus innovantes et socialement responsables est en effet au cœur de notre stratégie, et je veux vous assurer que les hommes et les femmes qui travaillent chez Atos sont au cœur de la réinvention de l'entreprise. S'agissant de notre programme mondial « Bien-être au travail » (Wellbeing@Work), notre rapport de Responsabilité d'Entreprise 2010 a reçu la meilleure note A+ attribuée par le GRI (Global Reporting Initiative) positionnant Atos comme un acteur leader en matière de développement durable. En outre, poursuivant son ambition d'être reconnue parmi les meilleures entreprises pour la qualité de son environnement de travail, Atos a été primée par l'institut « Great Place to Work » en Pologne ; elle présentera sa candidature en 2012 à cette distinction dans les principaux pays où nous sommes implantés.

Au final, je reste convaincu qu'en respectant, semestre après semestre, nos engagements, en démontrant notre capacité à exécuter parfaitement nos plans de transformation, et en anticipant l'évolution des nouvelles technologies dans l'environnement d'après-crise, Atos détient les atouts pour devenir l'une des toutes premières sociétés informatiques mondiales. L'été prochain se dérouleront les Jeux Olympiques pour lesquels Atos est le partenaire informatique exclusif. Ce sera l'occasion de montrer à tous nos clients et partenaires ce que « *powering progress* », la signature du nouvel Atos, signifie.

En votre nom, chers Actionnaires, et en celui du Conseil d'Administration que je préside, je tiens à remercier avec nos 74 000 collaborateurs tous ceux qui contribuent à notre développement, à la réalisation de nos objectifs, et participent ainsi à la création de valeur.

Très cordialement,

Thierry Breton,

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général

A.4 Personnes responsables

A.4.1 Responsable du Document de Référence

Thierry Breton,

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général

A.4.2 Attestation du responsable du Document de Référence

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 donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés clos le 31 décembre 2010 présentés dans le Document de Référence déposé le 1er avril 2010 auprès de l'AMF sous le numéro D.11-0210 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en section C.3.1 dudit document, rapport qui contient une observation relative aux changements de principes comptables concernant la reconnaissance des gains et pertes actuariels sur les retraites et la première application des normes IFRS 3 révisée «Regroupements d'entreprises» et IAS 27 révisée «Etats financiers consolidés et individuels».

Les comptes consolidés clos le 31 décembre 2009 présentés dans le Document de Référence déposé le 1er avril 2010 auprès de l'AMF sous le numéro D.10-0199 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, qui contient une observation, figurant en section 22.1 dudit document.

Thierry Breton,

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général

Bezons, le 4 avril 2012

A.4.3 Responsables du contrôle des comptes

Nomination et expiration des mandats

Commissaires aux Comptes	Suppléants
Grant Thornton Vincent Frambourt	Cabinet IGEC, 3, rue Léon Jost, 75017 Paris
<ul style="list-style-type: none">• Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 exercices• 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	<ul style="list-style-type: none">• Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 exercices• 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
Deloitte & Associés Christophe Patrier	Cabinet B.E.A.S., 7/9, Villa Houssay 92200 Neuilly-sur-Seine
<ul style="list-style-type: none">• Nommé le 23 mai 2006 pour une durée de 6 exercices• 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	<ul style="list-style-type: none">• Nommé le 23 mai 2006 pour une durée de 6 exercices• 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

A.5 Atos en 2011

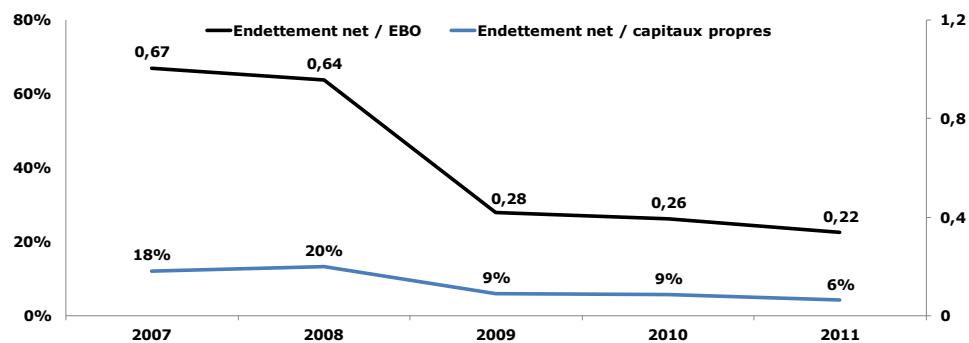
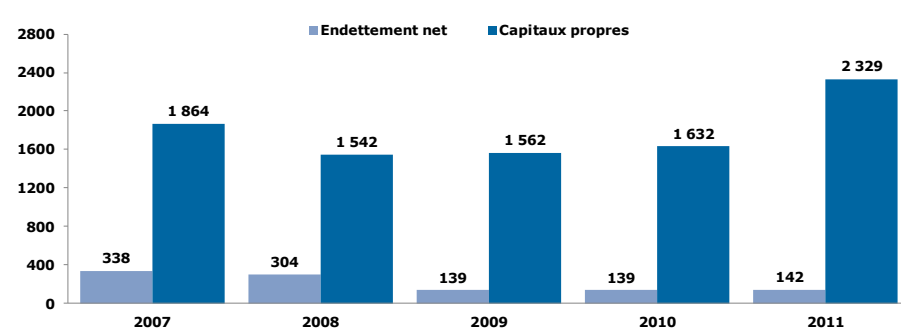
A.5.1 Compte de résultat

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Chiffre d'affaires	6 812,5	5 020,6
Charges de personnel	-3 564,2	-2 809,5
Charges opérationnelles	-2 825,9	-1 873,7
Marge opérationnelle	422,4	337,4
En % du Chiffre d'affaires	6,2%	6,7%
Autres produits et charges opérationnels	-74,7	-137,3
Résultat opérationnel	347,7	200,1
En % du Chiffre d'affaires	5,1%	4,0%
Coût de l'endettement financier net	-27,8	-17,8
Autres charges financières	-82,3	-35,1
Autres produits financiers	74,7	28,8
Résultat financier	-35,4	-24,1
Résultat avant impôt	312,3	176,0
Charge d'impôt	-129,3	-57,8
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-0,2	-
RESULTAT NET	182,8	118,2
Dont attribuable aux :		
- propriétaires de la société mère	181,6	116,1
- participations ne donnant pas le contrôle	1,2	2,1

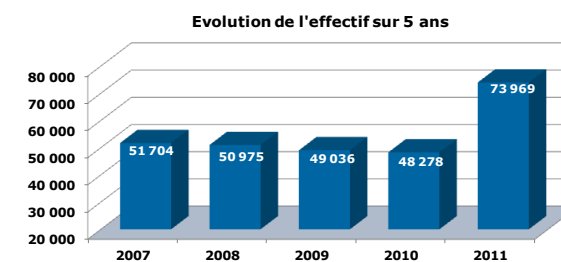
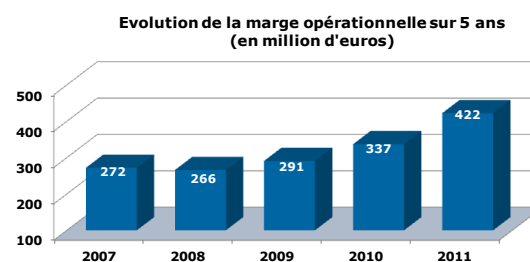
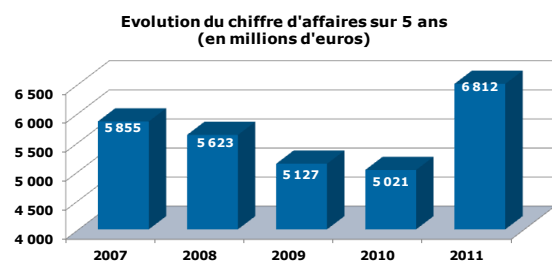
(En euros et en nombre d'actions)

Nombre moyen pondéré d'actions	76 019 755	69 334 351
Résultat net par action – attribuable aux propriétaires de la société mère	2,39	1,67
Nombre moyen pondéré dilué d'actions	88 190 646	75 949 131
Résultat net dilué par action - attribuable aux propriétaires de la société mère	2,20	1,64

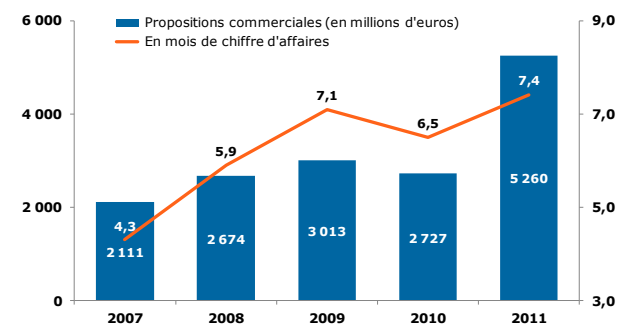
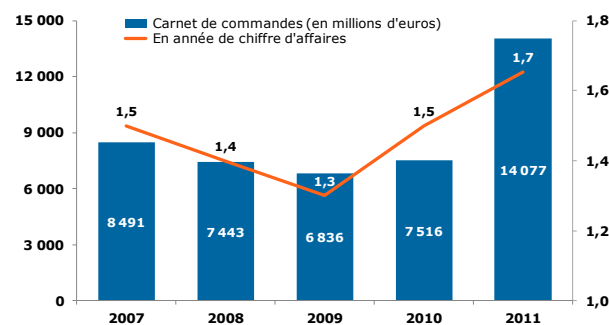
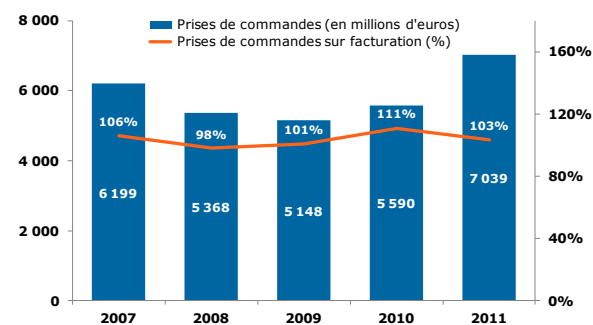
A.5.2 Principaux graphiques



Chiffres 2009 : incluant l'effet SoRIE ; Chiffres 2006 à 2008 et 2010 à 2011 : publiés



Chiffres 2009 : incluant l'effet SoRIE ; Chiffres 2006 à 2008 et 2010 à 2011 : publiés



Chiffres 2009 : incluant l'effet SoRIE ; Chiffres 2006 à 2008 et 2010 à 2011 : publiés

A.5.3 Principales réalisations

3 février 2011

Atos, Bouygues Telecom, Orange et SFR ont créé une société commune afin de lancer une solution innovante de paiement. Cette offre a déjà séduit de grands noms de l'e-Commerce comme Aquarelle, Brandalley, Darty et Rue du Commerce.

Dans un contexte de croissance soutenue du e-Commerce, et de développement des usages d'achat sur les nouveaux écrans dont les Smartphones, les tablettes tactiles, trois opérateurs mobiles français Bouygues Telecom, Orange, SFR et Atos, via Atos Worldline, leader européen dans les transactions électroniques et les paiements sécurisés, ont uni leurs expertises télécom et monétique pour lancer Buyster, une solution innovante de paiement à distance, simple, rapide et sécurisée sur Internet fixe et mobile qui a été disponible en France mi 2011.

4 mai 2011

Atos Worldgrid, filiale internationale d'Atos et un des leaders mondiaux dans le domaine de la gestion intelligente de l'énergie, a créé une joint-venture avec ZTE, équipementier et fournisseur global de solutions de télécommunications, afin de se développer sur le marché très prometteur de la gestion intelligente de l'énergie en Chine. La joint-venture fournit des solutions de smart metering et de smart grid pour les collectivités chinoises. ZTE assure la direction de l'entité et Atos Worldgrid apporte son expertise, sa capacité d'innovation et de réalisation dans ce domaine. La nouvelle entité dispose de ses propres capacités de R&D. La joint-venture est basée à Nanjing en Chine.

1^{er} juin 2011

Atos a publié son deuxième rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise, élaboré conformément aux lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI), le référentiel international de mesure de progrès des entreprises sur le développement durable. La GRI a décerné le niveau A+, soit le plus élevé, au rapport 2010 d'Atos.

1^{er} juillet 2011

Atos a annoncé avoir finalisé l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services, donnant ainsi naissance à un nouveau leader des services informatiques, avec un chiffre d'affaires annuel pro forma 2011 de 8,5 milliards d'euros et un effectif de 74 000 personnes dans 48 pays.

La transaction a été approuvée à 99.99% par les actionnaires réunis en Assemblée Générale Extraordinaire. Atos confirme également avoir signé avec Siemens l'un des plus importants contrats d'infogérance, d'un montant de 5,5 milliards d'euros sur sept ans, par lequel Atos prend en charge la gestion de l'ensemble des infrastructures, des applications et des services informatiques de Siemens dans le monde entier.

L'expertise et l'expérience combinées de Siemens IT Solutions and Services et d'Atos Origin, confèrent au nouveau Groupe un positionnement unique pour servir ses clients à un moment clé où s'ouvre une nouvelle ère informatique. La nouvelle entreprise fait partie du Top 10 mondial des sociétés de services informatiques; et se classe n°5 mondial en Infogérance et n°1 en Europe parmi les acteurs européens. Elle bénéficie d'une complémentarité exceptionnelle des deux organisations qui ensemble, sous la marque Atos, donnent naissance à un leader des services informatiques et des services critiques dans les métiers de nos clients pour les aider à accélérer leur croissance.

En infogérance, l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services fait plus que doubler la taille et les moyens d'Atos et lui permet de se positionner comme un leader des services de cloud computing avec 30 data centers principaux, en charge de 900 000 utilisateurs SAP et plus de 90 000 serveurs partout dans le monde.

Grâce à cette opération, Atos renforce son engagement en matière d'innovation et accélère sa stratégie de croissance dans le domaine des services transactionnels. Via des stratégies marketings communes et des programmes d'investissements conjoints avec Siemens, Atos dispose désormais davantage d'opportunités pour étendre à de nouveaux marchés, géographies et clients le business model d'Atos Worldline.

Siemens devient également actionnaire d'Atos avec 15% du capital en même temps que son plus gros client. De plus les deux entreprises forment un partenariat global stratégique ayant pour but de développer conjointement de nouveaux produits et solutions informatiques et pour lequel chaque partie s'est engagée à investir 50 millions d'Euros. Ce partenariat stratégique permet la collaboration sur de grands appels d'offres et des efforts conjoints de R&D sur des marchés clés pour renforcer la capacité d'innovation et accroître les opportunités commerciales sur tous les marchés.

Un programme réussi d'intégration a été mis en œuvre au cours des six mois précédent afin de sélectionner les meilleures pratiques des deux entreprises, identifier le nouveau portefeuille d'offres et aligner les processus métiers. Atos était ainsi totalement opérationnel en tant qu'entité unique dès le premier juillet.

26 juillet 2011

Atos a annoncé l'extension de son partenariat avec le Comité International Paralympique (CIP) pour couvrir les Jeux Paralympiques de Londres 2012.

En vertu du contrat liant Atos et le CIP, Atos va concevoir, intégrer et gérer le nouveau site web du CIP, www.paralympic.org, et contribuer ainsi au développement du Mouvement Paralympique. Ce nouveau site web a vocation à être la source d'information mondiale en ce qui concerne le Mouvement Paralympique. Atos poursuit sa collaboration avec le CIP et s'engage via des activités conjointes à soutenir la Fondation Internationale Paralympique.

Atos confirme que les préparatifs technologiques livrés pour le compte de Londres 2012, dans le cadre du consortium avec les autres partenaires technologiques, respectent les délais prévus et sont en bonne voie de réalisation.

17 octobre 2011

Atos a lancé son tout premier défi inter-universitaire « Atos IT Challenge ». Cette compétition permet de découvrir les talents des technologies de l'information du futur. Plus de 25 universités en Allemagne, en Espagne, en France, en Inde, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni ont participé à ce programme

Atos encourage la nouvelle génération à concevoir, programmer et créer des prototypes d'applications mobiles intelligentes. Les équipes de deux à cinq personnes étaient encadrées par les membres de la Communauté Scientifique d'Atos - réseau international composé des meilleurs ingénieurs d'Atos et qui compte 90 membres. L'équipe gagnante sera annoncée en mai 2012.

8 novembre 2011

Atos et UFIDA, le leader chinois du marché des progiciels de gestion en Asie-Pacifique, ont annoncé la création de YUNANO™. La joint-venture a pour objectif de délivrer, en Europe et en Chine, des solutions innovantes sur le marché en forte croissance du cloud, notamment pour les entreprises de taille intermédiaire, qu'elles soient indépendantes ou filiales de grands groupes.

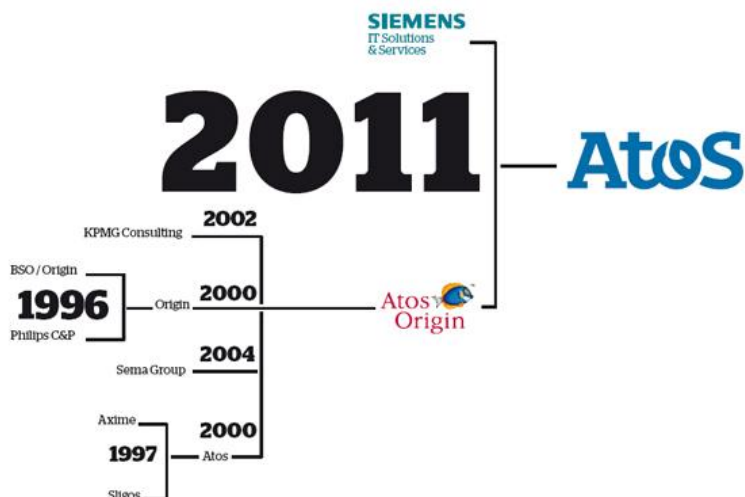
YUNANO™ offre des services innovants à ses clients qui demandent des produits, des services et des applications cloud universels, allant du système financier, aux applications d'entreprises jusqu'à des prestations de conseil. La nouvelle entité a ses propres ressources d'applications d'entreprises dans le cloud ainsi que ses propres capacités de

R&D afin de maintenir son avantage compétitif. Les deux sociétés ont investi 5,7 millions d'euros dans la co-entreprise YUNANO™, dont Atos détient 70% et UFIDA 30%. Son siège est situé à Bezons, près de Paris, France.

A.6 Présentation du Groupe

A.6.1 Formation du Groupe

Atos s'est développé à partir de fusions et acquisitions majeures réalisées depuis 1997.



Atos a résulté, pour sa part, du rapprochement intervenu en 1997 entre deux sociétés françaises de services informatiques, **Axime** et **Sligos**, dont les constitutions respectives résultaient elles-mêmes 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.

Le 1^{er} juillet 2011, Atos a annoncé la finalisation de l'acquisition de **Siemens IT Solutions and Services** afin de devenir un nouveau leader des technologies de l'information, avec un chiffre d'affaires annuel pro forma 2011 de 8,5 milliards d'euros et un effectif de 74 000 personnes réparti dans 48 pays. La nouvelle entreprise fait partie du Top 10 mondial des sociétés de services informatiques; et se classe n°5 mondial en Infogérance et n°1 en Europe parmi les acteurs européens. Elle bénéficie d'une complémentarité exceptionnelle des deux organisations qui ensemble, sous la marque Atos, donnent naissance à un leader des services informatiques et des services critiques dans les métiers de nos clients pour les aider à accélérer leur croissance.

A.6.2 Direction et organisation

Atos est une société anonyme à Conseil d'Administration, présidée par Thierry Breton, Président Directeur Général.

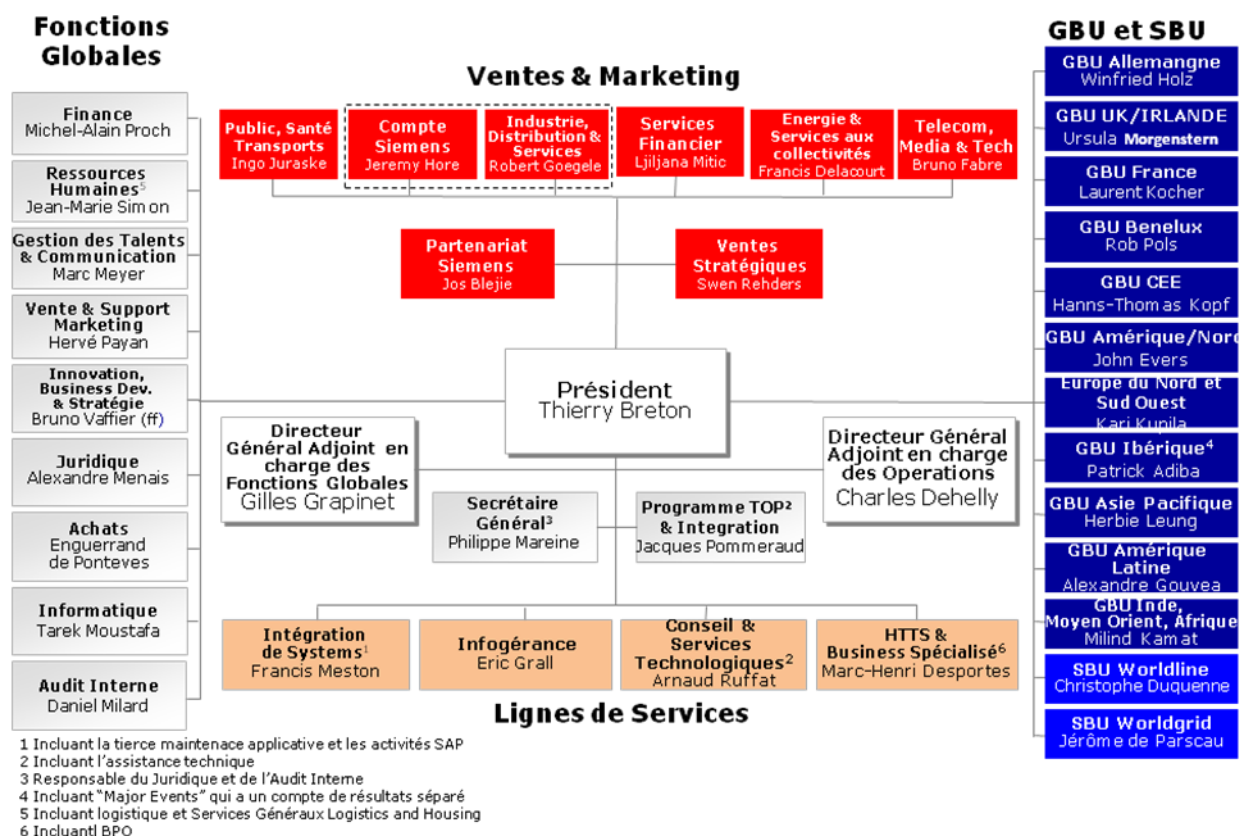
A.6.2.1 Direction Générale

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

Nom	Titre	Champs de Responsabilités
Thierry Breton	Président Directeur Général	
Charles Dehelly	Directeur Général Adjoint en charge des Opérations	Lignes de Services Intégration de Systèmes et Infogérance, Programme TOP, fonction Achats, Unités Opérationnelles du Groupe (GBUs) (*)
Gilles Grapinet	Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales	Fonctions Globales, Ventes et Marchés, Entité spécialisées, Stratégie et Innovation (Group Innovation Business Development & Strategy - GIBS), Lignes de Services Conseil et Services Transactionnels de Haute Technologie.

(*) A l'exclusion d'Atos Worldline et d'Atos Worldgrid qui sont sous la direction de Gilles Grapinet

A.6.2.2 Organigramme



A.6.2.3 Comité Exécutif

Le rôle du comité exécutif consiste à développer et mettre en œuvre la stratégie du groupe tout en délivrant qualité de service et valeur ajoutée à nos projets envers nos clients, actionnaires et collaborateurs. Il est également chargé d'améliorer l'interaction et la coopération entre les « Specialized and Global Business Units » (SBU et GBU ou entités opérationnelles spécialisées et entités opérationnelles mondiales), les « Global Service Lines » (Lignes de Services mondiales), les « Global Markets » (Marchés Mondiaux) et les « Global Functions » (Fonctions Mondiales).

Le comité exécutif d'Atos est composé de :

Thierry Breton - PDG

Ancien ministre français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Thierry Breton a été Président-Directeur Général de France Telecom, deuxième opérateur télécom européen, et Président-Directeur Général de Thomson.

Il a également occupé les fonctions de Directeur général adjoint puis Administrateur délégué – Vice-Président du Groupe informatique Bull. Thierry Breton a été professeur à la Harvard Business School, où il enseignait le leadership et la gouvernance d'entreprise. Il est diplômé de l'Ecole Supérieure d'Electricité "Supelec" de Paris et de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale. Il a été décoré du titre d'Officier de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre national du Mérite.

Charles Dehelly – Directeur Général Adjoint en charge des Opérations :

Charles Dehelly a débuté sa carrière chez Thomson en 1981, où il a occupé les postes de Directeur de la division Appareils électroménagers et de la division Télévision. En 1992, il rejoint le Groupe informatique Bull comme Directeur Général adjoint avant de retourner chez Thomson, en 1998, où il est nommé Directeur Général adjoint puis Directeur Général. En 2005, il dirige Equant avant de devenir Président d'Arjowiggins. Charles Dehelly a rejoint Atos en décembre 2008 au poste de Directeur Général Adjoint en charge des Opérations.

Gilles Grapinet – Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales, des Ventes, des Marchés, des Lignes de Service HTTS & SB et Conseil & Services Technologiques

Diplômé de l'ENA, Gilles Grapinet est Inspecteur Général des Finances. Il a été Directeur du Système d'information et de la Stratégie à la direction générale des Impôts, Directeur du programme Copernic visant à mettre en place l'« e-administration fiscale » puis membre du Comité exécutif de Crédit Agricole SA en charge de la Stratégie et de l'activité Systèmes et Services de Paiement. Il a été Conseiller économique et financier du Premier ministre en 2003 et 2004 puis Directeur de cabinet de deux ministres de l'Économie et des Finances de 2004 à 2007. Gilles Grapinet a rejoint Atos en Décembre 2008.

Fonctions Groupe

Michel-Alain Proch, Directeur Administratif et Financier Groupe

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse en 1991 et titulaire du Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières, il a débuté sa carrière chez Deloitte en 1992, où il a travaillé pendant six ans, à Paris dans la division Audit des groupes industriels puis à Londres en « Transactional Services ». En 1998, il rejoint Hermès en tant que Directeur de l'Audit Interne puis Contrôleur Financier Groupe et Directeur Administratif et Financier pour la zone Amériques, basé à New York. A ce titre, il supervise l'ensemble des fonctions Finance, Informatique, Logistique et « Store planning ». Il revient en Europe en 2006 et intègre Atos en tant que Directeur de l'Audit Interne et du Risk Management avant d'être nommé Directeur Administratif et Financier en 2007.

Jean-Marie Simon, Directeur des Ressources Humaines Groupe

Entre 2005 et 2007, Jean-Marie Simon était Directeur des Ressources Humaines France, Allemagne et Europe centrale. Il a occupé de nombreuses fonctions de management au sein de Schlumberger, dans des centres de recherche, d'études et de production. Il a eu différents postes en Indonésie en tant que directeur technique de la région Asie et en Norvège et a également été Directeur Informatique du pôle Pétrole du groupe Schlumberger pendant trois années.

Philippe Mareine, Secrétaire Général

Secrétaire du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration, chargé des fonctions juridiques, de la Conformité, de l'Audit, de la Sécurité, ainsi que de la politique de Responsabilité Sociale. Ancien Adjoint du Chef du Service de l'Inspection Générale des Finances, il a été chargé des Ressources Humaines à la Direction générale de la comptabilité publique. Entre 2005 et 2007, Philippe Mareine exerce les fonctions de Conseiller Technique chargé des réformes et des relations sociales auprès du Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Préalablement, il a occupé différentes responsabilités à la Direction générale des impôts. Il est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale d'administration. Philippe Mareine a rejoint Atos en 2009.

Marc Meyer, Directeur de la Communication Groupe et de la Gestion des Talents

Meyer a rejoint le Groupe en 2010 après avoir été Directeur de la Communication de Dexia. Après avoir intégré Bull en 1986 où il a exercé différentes responsabilités en Communication et en Marketing, il a rejoint Thomson en 1997 comme Directeur de la Communication et a intégré le Comité Exécutif en 2001. Il est nommé Directeur de la Communication de France Télécom/Orange en 2001. Marc Meyer est diplômé de l'Université Paris Sorbonne.

Hervé Payan, Directeur des Ventes et du Marketing

Avant de rejoindre Atos, Hervé Payan était Directeur Général Adjoint et Directeur du Développement des Ventes et du Conseil au sein de Steria France. Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Hervé Payan débute sa carrière en tant que consultant chez Arthur Andersen en 1989, puis occupe diverses fonctions managériales chez BNP Paribas, Cap Gemini et AT Kearney, avant de rejoindre EDS en tant que Directeur Commercial France, puis Steria en 2007. Aujourd'hui en charges des activités Ventes et du Marketing, Hervé Payan a rejoint Atos en 2009.

Marchés

Ingo Juraske, Directeur Secteur Public, Santé et Transports

Ingo Juraske a rejoint Atos au moment de la fusion avec Siemens IT Solutions and Services en 2011. Il était auparavant chez HP où il occupait, depuis 2004, le poste de Vice-Président de la division Secteur public, Santé et Sciences de la vie pour la zone EMEA. Il a mené le premier projet de Cloud Computing d'HP et développé les comptes Union Européenne, OTAN et ONU pour les placer en tête des comptes globaux chez HP. Il a auparavant tenu plusieurs rôles dans le conseil et la gestion des alliances chez Compaq Computers après 7 ans passés chez Nixdorf dans l'Ingénierie des Systèmes. Ingo Juraske est Ingénieur en Electricité et en Sciences Informatiques de l'université de Berlin.

Jeremy Hore, Directeur du compte Siemens

Jeremy a débuté sa carrière au sein de Schlumberger en tant qu'Ingénieur, puis a géré des projets technologiques et opérationnels en Asie et au Moyen-Orient. Responsable de l'Intégration du projet des Jeux Olympiques de Beijing 2008 entre 2004 et 2008, il a conduit l'équipe d'Atos qui a contribué à la réussite de ce remarquable événement. Il est alors nommé Directeur Général pour l'Asie avant de prendre la responsabilité du compte Siemens chez Atos. Jeremy est diplômé en Ingénierie Electrique de la University of South Australia et possède un MBA d'Erasmus University aux Pays-Bas.

Robert Goegele, Directeur Industrie, Distribution & Services

Robert Goegele débuta sa carrière chez Siemens AG en 1988 dans la gestion des produits et des projets techniques avant de rejoindre l'Afrique du Sud comme Responsable de SIS pendant onze ans. Puis, il est nommé responsable des Ventes Mondiales de SIS pendant trois ans avant de prendre la tête des activités Services Financiers Internationaux, puis pendant trois ans la responsabilité de SIS Italie la zone Europe du Sud et de l'Ouest. En avril 2010, Robert Goegele prend la direction générale de SIS pour l'Allemagne.

Ljiljana Mitic, Directrice Services Financiers

Après avoir suivi des études de Commerce International à la Fachhochschule de Dortmund, elle obtient son doctorat à l'université de Plymouth. Ljiljana débute sa carrière en 1992 comme consultante chez MBP Software et rejoint en 1993 EDS Allemagne où elle occupe plusieurs postes à responsabilité dans le conseil et la gestion informatique. De 1999 à 2004, elle est responsable des infrastructures informatiques chez WestLB. En 2005, elle intègre HP en tant que directrice commerciale des services financiers pour l'Allemagne, puis rejoint SIS en Octobre 2010 en tant que Responsable des Services Financiers en charge des principaux clients de SIS. Depuis Juillet 2011, elle est en charge du Marché des Services Financiers chez Atos.

Francis Delacourt, Directeur Énergie et Services aux collectivités

Diplômé de l'ESSEC à Paris, Francis Delacourt a rejoint le groupe Atos Origin en 1991. Il a été responsable de l'activité Infogérance en France, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. De 2004 à 2009, il était en charge des activités d'Infogérance au niveau mondial. Avant de rejoindre le groupe, il a été Président de Dun & Bradstreet Software France. Après avoir été en charge des grands comptes et des contrats stratégiques, Francis Delacourt a été nommé en Juillet 2011 à la tête du secteur Énergie & Services aux collectivités.

Bruno Fabre, Directeur Télécommunications, Médias & Technologie

Bruno a rejoint Atos en 2010 pour prendre en charge le secteur des Télécommunications, Médias et Technologies. Il était préalablement Président de Thomson Telecom et membre du Comité Exécutif de Thomson. Auparavant, il était en charge d'ATLINKS, filiale commune d'Alcatel et de Thomson, Vice Président en charge des Ventes, Supply Chain et Customer Care d'Alcatel Mobile Phone, Directeur des Ventes Europe & Amérique du Sud d'Alcatel Radiotéléphone. Il a aussi exercé différentes responsabilités chez Afrique Métaux et chez Sagem. Bruno est diplômé de l'IDRAC, du CNAM et de l'Université de Stanford.

Swen Rehders, Directeur des Ventes Stratégiques

Avant de prendre ses fonctions chez Atos, Swen Rehders était Directeur Exécutif d'EDS en Allemagne. En 2001 il est nommé Directeur Régional et Directeur des Ventes d'EDS et contribue de façon significative à la croissance et à l'expansion des relations clients, puis Directeur des Grands Projets pour l'Europe Continentale. Swen a également travaillé dans le domaine des ventes et services pendant 14 ans chez IBM, où il a été, entre autres, Directeur Commercial Assurance en Allemagne, Autriche et Suisse. En Juillet 2011, Swen est nommé Directeur des Ventes Stratégiques d'Atos.

Jos Blejje, Directeur du Partenariat Mondial avec Siemens

Après avoir travaillé chez IBM Global Services, Jos Blejje rejoint Atos Origin en 2000. Il devient responsable de KPN, premier client du Groupe à cette époque, puis Responsable de l'Infogérance au Pays-Bas où il dirige une équipe de 3500 personnes. En 2008, il prend en charge les Ventes et le Marketing aux Pays-Bas, puis en Juillet 2011, il est nommé Responsable du Partenariat Commercial entre Atos et Siemens. Jos a effectué des études financières et a commencé sa carrière chez Price Waterhouse.

Pays

Winfried Holz, Directeur Allemagne

Winfried Holz a débuté sa carrière en 1984 au sein de Siemens AG où il a occupé différentes fonctions à responsabilité, dont celle de Vice-Président de Siemens Nixdorf Informations Systems et Président des Opérations Internationales de Siemens Medical Solutions. Il prend ensuite la Direction Générale de Fujitsu Services en Allemagne avant d'être nommé Président-Directeur Général de TDS en Novembre 2007. Il rejoint Atos en 2009 en charge de l'Allemagne. Winfried possède un diplôme d'Ingénieur Industriel. Il dirige aujourd'hui Atos Allemagne qui est l'entité opérationnelle la plus importante après l'acquisition de SIS.

Ursula Morgenstern, Directrice Royaume-Uni & Irlande

Ursula Morgenstern a intégré Atos en 2002 lors de l'acquisition de KPMG Consulting. Elle occupe depuis le début de 2012 le poste de Responsable de l'Entité Royaume-Uni et Irlande. Ursula était depuis 2009 Senior Vice Présidente en charge des entreprises du secteur privé, et de 2007 à 2009, elle a été Senior Vice Présidente en charge de l'Intégration de Systèmes. Auparavant, elle a occupé de nombreux postes dans le domaine de l'Intégration de Systèmes dans plusieurs secteurs, y compris la responsabilité de Centres de Profits.

Laurent Kocher, Directeur France

Laurent Kocher compte plus de 20 ans d'expérience dans le secteur des services. Il entame sa carrière en 1989 chez IBM France, d'abord dans la fonction Commerciale, puis à différents postes de Management. Il participe à la création d'IBM Global Services pour la Zone Europe de l'Ouest. À partir de 2005, Laurent travaille pour France Telecom où il prend en charge l'activité du Groupe pour l'ensemble des clients Entreprises en France. En Octobre 2011, il rejoint Atos où il prend la tête de l'Entité France pour diriger le redressement des Opérations. Laurent Kocher est diplômé de l'École Polytechnique.

Rob Pols, Directeur Benelux

Rob Pols s'est forgé une solide expérience dans les domaines des services informatiques et du conseil. De 2003 et 2005, il est Directeur Général d'Adresco BV, organisation spécialisée dans les services de management de transition. Auparavant, il est membre de du Conseil d'Administration de Syntegra, filiale de British Telecom, et Directeur de Syntegra/KPMG Consulting France. En 2005, il est nommé Directeur Général de Fujitsu Services aux Pays-Bas. Il rejoint Atos Origin en 2006 pour diriger l'Entité Benelux, poste qu'il occupe à ce jour.

Hanns-Thomas Kopf, Directeur Europe Centrale & de l'Est

Hanns-Thomas a étudié à Vienne, à Erlangen (Allemagne) et à Boston – Wellesley (Massachusetts, États-Unis). Sa carrière débute en tant qu'Ingénieur Logiciel dans diverses entreprises informatiques. En 1989, il rejoint Siemens où il exerce diverses responsabilités pendant huit ans dans le domaine du Management, des Ventes et du Marketing, puis Directeur Commercial pour neuf pays de la zone Sud Est de l'Europe. Il occupe les postes de Responsable Services et Opérations CEE chez Siemens AG, de Directeur Général CEE chez SIS en charge de l'Autriche et des Pays du Sud et de l'Est de l'Europe. En Juillet 2011, il est nommé Responsable de l'Entité Europe Centrale et de l'Est.

John Evers, Directeur Amérique du Nord

John Evers a été Responsable de SIS Inc où il a en charge de mener l'entité sur le marché du service à forte valeur ajoutée en bénéficiant de l'expérience de Siemens dans les centres informatiques, les services informatiques et le conseil. Avant d'entrer chez Siemens, John Evers était vice-président de l'Infogérance Internationale chez HP et avait travaillé 19 ans chez IBM, occupant plusieurs postes dans les ventes, le développement commercial et le management des opérations. En Juillet 2011, John est nommé Responsable de l'entité Amérique du Nord d'Atos. J. Evers est diplômé en sciences du marketing de Pamplin School of Business, Virginia Etats-Unis.

Kari Kupila, Directeur Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest

Kari Juhani Kupila a débuté sa carrière au sein du groupe Siemens à Espoo en 1986, où il a exercé plusieurs fonctions importantes d'encadrement, notamment Directeur pour le Secteur Financier, et Directeur Régional et des Ventes. En 2010, il devient Responsable de la Zone Europe du Sud et de l'Ouest chez SIS, poste qu'il occupe désormais chez ATOS depuis Juillet 2011. Kari Kupila possède un Master de Science et d'Economie de l'École Supérieure de Commerce d'Helsinki avec une spécialisation en Droit et en Finance.

Patrick Adiba, Directeur Zone Ibérique et « Major Events »

Patrick Adiba, en charge des activités d'Atos sur la zone Ibérique, est également en charge des Jeux Olympiques et des Grands Evènements. Avant d'occuper ce poste, Patrick Adiba a été, pendant cinq ans Directeur des Ressources Humaines et Directeur Général de la région Amérique latine au sein de Schlumberger Sema. Patrick est Ingénieur diplômé INSA Lyon en électronique et télécommunications, et un Executive MBA obtenu en 2001 à Stanford University.

Herbert Leung, Directeur Asie-Pacifique

Herbert MT Leung a effectué une grande partie de sa carrière chez Schlumberger où il a débuté avant d'être nommé Directeur Régional pour la Chine et le Canada, puis Directeur Technique International et enfin Vice-Président pour une zone regroupant l'Europe et l'Afrique. En 2004, Chez Schlumberger Sema, il est en charge de l'Infogérance pour le Royaume-Uni, la zone Amérique et l'Asie-Pacifique. Puis il entre en 2004 chez Atos et occupe le poste de Directeur Général Asie Pacifique où il est conforté en Juillet 2011. Herbert a obtenu une licence en Sciences de l'Electronique à l'Université de Dundee en Ecosse.

Alexandre Gouvêa, Directeur Amérique Latine

Alexandre Gouvêa, Ingénieur en Electricité titulaire d'un Master en Administration des Affaires, est Directeur d'Atos pour l'Amérique latine depuis 2009. Fort de plus de 30 ans d'expérience, dont la moitié à des postes de dimension internationale, Alexandre a été pendant 5 ans Vice Président chez Orange Business Services, filiale du groupe France Télécom. Auparavant, il avait travaillé pendant 20 ans à des postes d'encadrement chez Equant et chez Embratel, avec notamment la responsabilité des activités de réseaux mondiaux (Global Network Operations) dans plus de 220 pays.

Milind Kamat, Directeur Inde

Avant de rejoindre Atos, Milind dirigeait les services informatiques dans le secteur financier pour les clients nationaux et internationaux de CMC, filiale du groupe TCS. Milind est diplômé de l'université de Mumbai en Ingénierie Electrique. Il a passé son MBA en Gestion Financière à l'Institut de Management Jamnalal Bajaj à Mumbai. Après CMC, il rejoint Origin pour exercer des fonctions dans le Consulting, les Ventes et le Marketing, et enfin l'Infogérance. Milind est en charge des activités d'Atos en Inde depuis 2007.

Christophe Duquenne, Directeur Atos Worldline

Christophe est Responsable d'Atos Worldline au niveau mondial depuis juillet 2011, après avoir dirigé les activités d'Atos Worldline pour la France pendant six ans. Diplômé de l'École Centrale à Paris, Christophe Duquenne a rejoint Atos en 1987, où il a exercé de nombreuses fonctions d'encadrement, contribuant ainsi à déployer l'expertise d'Atos Worldline à une large échelle.

Lignes de services

Eric Grall, Directeur Infogérance

Eric Grall a effectué une grande partie de sa carrière chez Hewlett-Packard où il a été en charge des activités d'Infogérance en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique. Il a toujours occupé des postes à responsabilité en relation avec l'Infogérance, en particulier en avant-vente, dans le déploiement de solutions et la fourniture de services de support et de transition. En 2008, il est nommé Directeur de l'activité Infogérance de Hewlett-Packard en EMEA. Eric est Ingénieur diplômé de l'ENSIEG de Grenoble et de l'Université de Brest.

Francis Meston, Directeur Intégration de Systèmes

Avant de rejoindre Atos en 2009 pour diriger l'Intégration de Systèmes, Francis Meston était en charge de la filiale française d'EDS depuis janvier 2002. En 1996, il entre chez AT Kearney pour prendre en charge les pratiques Conseil de transformation d'entreprises et des celles au plan de la Stratégie et des Fusions Acquisitions pour la zone EMEA. Au préalable, il a travaillé chez Gemini Consulting comme responsable des activités en France, des pratiques de télécommunications de la zone EMEA et la refonte des processus pour la même zone. Ingénieur diplômé de l'ESIM, Francis possède un MBA en Finance obtenu à Purdue (Etat de l'Indiana, États-Unis). Il est également maître de conférences à HEC.

Marc-Henri Desportes, Directeur Services Transactionnels de Haute Technologie et Activités Spécialisées

Marc-Henri a été Directeur informatique chez BNL, filiale italienne de BNP Paribas. De 2005 à 2006, il est en charge de la coordination des contrôles au sein de BNP Paribas. Auparavant, de 2000 à 2005, il travaille au Ministère français des Finances où il est Directeur Adjoint du programme Copernic. Il rejoint Atos en 2009 pour diriger la division Global Innovation Business Development & Strategy (GIBS), puis en Juillet 2011 il prend la responsabilité de la ligne Services Transactionnels de Haute Technologie et Activités Spécialisées. Il est diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris.

Arnaud Ruffat, Directeur Conseil & Services Technologiques

Arnaud Ruffat compte plus de 20 ans d'expérience dans le secteur des services informatiques. Il a débuté au sein du groupe Bull en Argentine en 1985 et a rejoint Atos Origin dès 1988, où il a exercé de nombreuses et importantes fonctions d'encadrement, notamment comme Directeur Financier et Directeur des Opérations. En 2003, il est nommé à la tête des activités d'Infogérance pour la France, puis il part en 2006 diriger les opérations italiennes qu'il redresse avant leur cession par le Groupe. De 2008 à 2011, Arnaud a été Responsable de l'Entité France avant d'être nommé en Juillet 2011 Directeur de la Ligne de Services Conseil et Technologies. Il est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Lille.

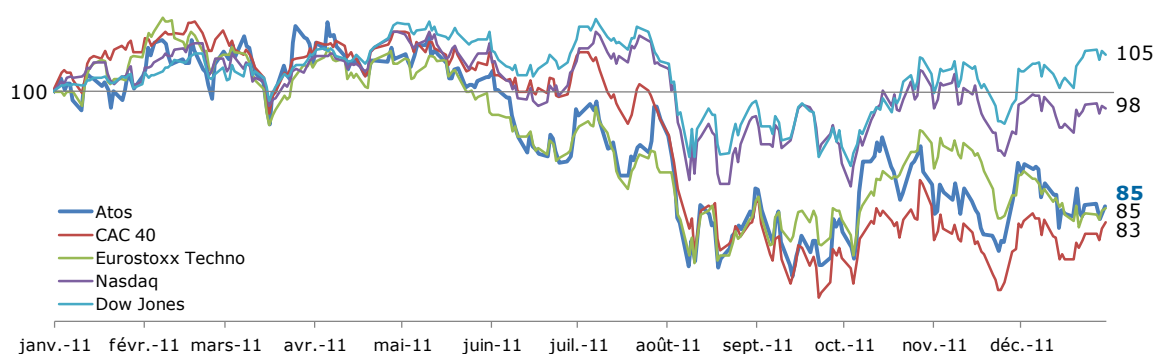
A.7 Informations boursières

Tandis que le CAC 40, indice de référence français, a baissé de -17% en 2011, l'action Atos a enregistré une baisse de -15% en ligne avec le secteur technologique (DJ EuroStoxx Techno).

Aux États-Unis, les indices ont affiché de meilleures performances avec le Nasdaq qui a diminué de -1,8% seulement en 2011, sa première perte annuelle depuis 2008. Le Dow Jones, quant à lui, a gagné +5,5%.

Dans ce contexte, après l'année 2010 de stabilisation pour les sociétés cotées en Europe, 2011 a été plus difficile avec de mauvaises performances et une forte volatilité. Atos a surperformé le marché avec un écart ayant particulièrement augmenté suite à l'achèvement de l'accord avec Siemens ainsi que la présentation du nouveau profil du Groupe au cours de la journée investisseurs en Octobre, montrant la confiance des investisseurs dans la capacité de la direction à atteindre les défis futurs.

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



B POSITIONNEMENT D'ATOS SUR LE MARCHÉ DES SERVICES INFORMATIQUES

B.1 Synthèse

B.1.1 Tendances du marché des services informatiques

Le marché des services informatiques évolue rapidement. Atos a classé les facteurs de cette évolution en deux tendances clés : les facilitateurs technologiques et les nouveaux domaines d'application.

- Les facilitateurs technologiques façonnent, améliorent et influencent la façon dont les services informatiques sont généralement fournis et consommés. Parmi eux figurent le Cloud Computing, la globalisation et l'industrialisation des services informatiques, le « Big Data », l'omniprésence des services informatiques et l'externalisation des processus métier (BPO).
- L'autre tendance s'oriente vers des domaines d'application complètement nouveaux, qui permettent d'étendre le champ d'utilisation actuel des services informatiques. Ce sont les réseaux sociaux, l'informatique mobile, l'Internet des objets, le Green IT (informatique écologique) et la convergence informatique de gestion et informatique de production (IT/OT).

Avec la prolifération des services informatiques, principalement dans des domaines totalement nouveaux, la confidentialité des données et de la sécurité gagne en importance. Ce n'est que dans des conditions optimales de sécurité que ces tendances pourront être adoptées pleinement.

B.1.1.1 Cloud Computing

Fournir des services informatiques sûrs et fiables selon un modèle de « paiement à l'utilisation »

Chez Atos, les services de Cloud Computing font référence à tout service fourni au client par Internet, sur la base de la facturation à l'utilisation. Il s'agit d'un éventail de services existants pouvant être classés selon quatre fonctions :

- **Business Process as a Service** (BPaaS) : par exemple Help Desk, CRM et gestion des cartes ;
- **Software as a Service** (SaaS) : par exemple applications ERP, gestion des ventes, telles Salesforce.com et bureautiques comme Microsoft Office 365 ;
- **Platform as a Service** (PaaS) : plateformes de traitement des bases de données et des transactions, environnements de développement à la demande comme Microsoft Azure, force.com (Salesforce) ou Oracle Fusion Middleware ;
- **Infrastructure as a Service** (IaaS) : traitement, stockage et mise en réseau à la demande

En fonction des domaines, on peut distinguer différents types de services de cloud :

- **Cloud public** : les services sont offerts à un ensemble extrêmement large de clients sur une infrastructure partagée et hautement standardisée, comme le service d'Amazon Elastic Compute Cloud.
- **Cloud privé** : les services sont offerts à un seul client ou à un ensemble de clients choisis (cloud communautaire) en fonction d'un seul environnement de cloud ; la sécurité, les niveaux de service et la personnalisation sont ainsi davantage ciblés.
- **Cloud hybride** : avec une orchestration appropriée, un seul client peut utiliser un cloud public, un cloud privé et des systèmes existants.

Le Cloud Computing offre un certain nombre d'avantages au client : des coûts réduits en matière d'infrastructures et de services d'applications, des dépenses d'investissements beaucoup moins élevées, une flexibilité accrue (paiement à l'utilisation), une meilleure personnalisation et souplesse des services. Cependant, pour les clients puissent accorder leur confiance au Cloud Computing, il faut être capable d'assurer la confidentialité et la sécurité des données, le respect de la réglementation, la garantie des niveaux de services, la migration et l'intégration d'applications et de données existantes.

Si les contours du marché des services de Cloud Computing doivent encore être affinés, ceux-ci sont estimés aujourd'hui à environ 50 milliards d'euros. Les analystes prédisent une croissance considérable de l'ordre de 30% par an, avec un taux encore plus important pour les services de cloud privé.

Le Cloud Computing va également changer la donne en termes de concurrence puisqu'il associe différents composants du secteur de l'informatique, tels que matériels, logiciels et services. Parmi les acteurs du cloud figurent d'abord les intégrateurs de systèmes et les sociétés de services informatiques, dont Atos est un des leaders mondiaux, ensuite les nouveaux entrants comme Google et Amazon, qui exploitent leur importante base de données clients et visent les entreprises de taille moyenne grâce à des offres basées sur le cloud et le SaaS. Issus du marché de masse, ils proposent aux structures pouvant se satisfaire d'une solution universelle de réduire considérablement leurs dépenses par le biais de services de cloud. Outre les nouveaux arrivants SaaS, les éditeurs de logiciels classiques proposent désormais leurs produits selon le modèle de cloud. Les opérateurs télécoms, qui disposent de bases de données clients importantes, tentent de déplacer la chaîne de valeur en faisant passer les services de cloud avant la connectivité.

Le Cloud Computing, dans ses formes différentes et complexes, constitue un autre moyen de fournir des services informatiques mais il doit être intégré aux systèmes existants et la qualité, la sécurité et l'interopérabilité des services en résultant doivent être gérées de façon appropriée, ce qui sera l'occasion de créer de nouvelles offres de service pour les entreprises de services informatiques. Les offres de cloud proposées par Atos regroupent un ensemble de services unique et complet, plaçant Atos comme numéro 1 européen du Cloud Computing visant principalement le cloud privé. La récente joint-venture Yunano, formée avec l'entreprise chinoise Ufida, leader sur le marché des logiciels en Asie, ainsi que la création de Canopy avec EMC, leader dans le stockage cloud de données, et VMWare, spécialiste mondial de la virtualisation, illustrent bien les partenariats novateurs qu'Atos souhaite développer sur le marché dans les prochaines années.

B.1.1.2 Big Data

Etendre de façon considérable l'éventail des données prises en compte dans les processus décisionnels

Aujourd'hui, l'informatique décisionnelle (BI) analyse les données structurées provenant des systèmes d'information d'une entreprise pour mieux appréhender la performance et aider la prise de décisions. Alors que les données au sein même d'une entreprise augmentent considérablement, le volume des données globales est en pleine explosion. Selon les estimations d'International Data Corporation (IDC), les données mondiales s'élevaient à 1,8 zéta-octets (ou 1,8 trillions de giga-octets) en 2011, soit une augmentation de plus du double tous les deux ans. Les technologies de stockage et de traitement informatiques évoluent moins rapidement. De nouvelles méthodes sont donc nécessaires pour faire face au nombre croissant de données et les exploiter.

L'objectif global consiste à exploiter les valeurs sous-jacentes des données et devenir une « entreprise de données », c'est-à-dire utiliser les informations extraites des données pour prendre les décisions appropriées. Cela peut s'appliquer dans la planification opérationnelle et stratégique ou pour déterminer à quel moment toucher les clients avec de nouveaux produits et services. Certaines entreprises issues de la nouvelle économie,

comme Google, y parviennent avec succès tout en définissant et introduisant déjà des méthodes Big Data. Les fournisseurs de services logiciels et informatiques sont en train d'adopter rapidement ces nouvelles approches en construisant des offres pour leurs clients.

Le terme « Big Data », que l'on peut traduire par « données totales » ou « traitement extrême des données », fait référence à l'augmentation des données utilisées dans une entreprise aujourd'hui, selon des dimensions diverses. Outre les données capturées dans les différents systèmes informatiques d'une société, les innombrables données provenant de l'extérieur, par exemple d'Internet ou des réseaux sociaux, peuvent se révéler très utiles. De plus, plusieurs formats de médias, comme du texte, du son, des images et des vidéos, peuvent être utilisés. Certaines données sont liées, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent être interprétées que si elles sont placées dans le contexte d'autres données. Les données du Big Data sont non structurées pour la plupart, des informations ne disposant pas d'un modèle prédéfini et n'entrant pas dans un modèle relationnel. Une entreprise crée de la valeur ajoutée si elle sait filtrer, traiter et analyser ces données non structurées.

Des technologies sous-jacentes sont nécessaires pour traiter et analyser les données Big Data, notamment l'ECD (l'extraction de connaissances à partir de données), l'analytique, l'analyse prédictive et textuelle. Pour faire face au volume considérable de données en un temps très court, on utilise des techniques de traitement en mémoire et des packages matériel/logiciel optimisés (appelés aussi appliances), qui permettent des réactions en temps réel sur les données fréquentes et récentes, par exemple l'automatisation des processus. Une fois maîtrisées, ces solutions révéleront la valeur réelle du Big Data.

B.1.1.3 Révolution des réseaux sociaux

Utiliser les outils des réseaux sociaux pour améliorer les processus de l'entreprise

Les réseaux sociaux ont continué de se multiplier en 2011. Les jeunes générations sont particulièrement adeptes de Facebook, Twitter, MySpace et autres réseaux du même type dans leur vie privée. Ainsi, le nombre de personnes accédant à leur compte Facebook au moins une fois par mois a atteint 845 millions fin 2011, soit 50% de plus par rapport à l'an dernier. Twitter compte plus de 100 millions d'utilisateurs actifs dans le monde, dont la moitié se connecte tous les jours, générant près de 250 millions de tweets par jour. Les réseaux sociaux professionnels, tels que LinkedIn, attirent de plus en plus les jeunes qui débutent leur carrière, parfois à des postes de managers, comprenant désormais la nécessité et les avantages à faire entrer les médias sociaux dans les entreprises.

Certaines idées et caractéristiques des outils des médias sociaux peuvent être reprises pour améliorer, voire remplacer, les moyens de communication professionnels d'une entreprise ou d'une organisation publique, tels que le téléphone ou l'e-mail, surtout lorsque ce dernier est utilisé à des fins pour lesquelles ces outils n'étaient pas destinés à l'origine, à savoir les transferts de documents, l'archivage, la gestion du flux de travail, etc.

Par exemple, le concept du stockage des contacts sous forme de relations (les amis sur Facebook), elles-mêmes liées au profil d'un autre contact, se révèle plus ingénieux, par certains aspects, qu'une base de données de contacts des systèmes de courriers électroniques. Les données sont mises à jour par les utilisateurs mêmes, ce qui est l'un des principes du « contenu géré par l'utilisateur » et qui mène à des systèmes plus décentralisés pour plus de flexibilité et de dynamisme. Lorsque du contenu géré par l'utilisateur se transforme en création et gestion d'informations et de connaissances (Wikipédia par exemple), il permet d'améliorer les systèmes de gestion du contenu traditionnels.

Avec son initiative interne « Zero email TM », Atos vise à utiliser les médias sociaux et créer un réseau social d'entreprise afin de maîtriser la surcharge de données et l'inefficacité des envois d'e-mails, tout en préservant la confidentialité et la sécurité des données.

Les technologies et concepts des médias sociaux sont non seulement employés au service de l'entreprise même mais aussi dans un souci d'amélioration de l'ensemble des processus utilisés par un grand nombre de clients, partenaires et fournisseurs. Ainsi, dans la gestion de la relation client (CRM), de nouvelles méthodes d'interaction avec le client peuvent être adoptées, comme le marketing communautaire ou viral. Autre exemple de possibilité d'amélioration des processus, l'utilisation des informations et interactions des réseaux sociaux dans le processus de gestion du cycle de vie des produits, pour mieux connaître les exigences et les réactions du marché et des utilisateurs.

B.1.1.4 Informatique mobile et Internet des objets

Interagir davantage partout et à toute heure

La présence des appareils électroniques et des applications mobiles se développe très rapidement. En 2013, la majorité des accès à Internet se fera par l'intermédiaire de dispositifs mobiles. D'ici 2015, 80% des téléphones sur les marchés matures seront des smart phones, et les transactions effectuées par le biais d'applications mobiles vaudront 15 milliards d'Euros. Dans le même temps, l'expérience des utilisateurs et les fonctionnalités des appareils mobiles s'améliorent. Aujourd'hui déjà, les smart phones modernes sont dotés d'une multitude de capteurs tels que gyroscope 3 axes, GPS, compas numérique, caméra et microphones, et proposent des plateformes de traitement performantes, des dispositifs de mémoire, une qualité de connectivité et d'affichage encore impensable il y a quelques années. D'autres fonctionnalités comme le NFC (Near Field Communication ou Communication en champ proche) vont être ajoutées, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives aux applications mobiles. Outre la prolifération des smart phones, les tablettes ont poursuivi leur ascension en 2011. Lancées par l'iPad d'Apple, elles ont été vendues à plus de 63 millions d'exemplaires l'an dernier à travers le monde, ce qui représente 20% de la vente d'ordinateurs. D'ici 2014, on s'attend à ce que les tablettes dépassent les 58% de ventes d'ordinateurs, dépassant les 300 millions d'unités. En ce qui concerne les smart phones, la bataille des plateformes continue, les plus attendus étant l'iOS, Android et Windows Mobile. On prévoit également une forte montée en puissance d'HTML5 qui devrait offrir la possibilité d'avoir des applications indépendantes des systèmes d'exploitation et aurait un impact sur l'ensemble de la structure d'Internet.

Dans le domaine des paiements par téléphone mobile, les applications à venir sont prometteuses. Par exemple, un téléphone avec la fonctionnalité NFC comporte une version de l'application de paiement (carte de crédit, de débit ou prépayée, etc.) délivrée par l'institut bancaire du client. Le téléphone utilise la technologie intégrée NFC pour communiquer avec le système des points de vente dotés de la fonctionnalité de paiement sans contact du commerçant. L'aspect rapide et pratique de cette méthode présente un avantage indéniable, de même que l'utilisation de l'infrastructure de traitement des paiements existants.

Les applications contextuelles constituent un autre point important des applications mobiles. Étant donné que les applications sont exécutées en toutes situations, il devient important d'exploiter le contexte spécifique du temps, du lieu, de la proximité des objets ou des personnes, de l'historique de l'utilisateur et de ses utilisations, afin d'adapter l'application aux besoins précis de la situation.

Si le nombre d'appareils est limité par personne, il n'y a pas de limites au nombre de machines et capteurs connectés au réseau, souvent appelé l'Internet des objets. Aujourd'hui déjà, plus de 50% de la totalité des connexions Internet s'effectue par des objets et non par des personnes. En 2011, on a recensé plus de 15 milliards de

connexions permanentes et 50 milliards de connexions intermittentes. Ces chiffres risquent d'augmenter considérablement jusqu'à doubler d'ici à 2020 pour les connexions permanentes, voire de quadrupler pour les connexions intermittentes. Cette hyperconnectivité va générer de nouveaux domaines d'applications, comme la réalité augmentée et l'aide à la décision en situation, et créera de nouveaux modèles commerciaux.

B.1.1.5 Résumé des autres tendances

Globalisation et industrialisation des services informatiques : la nécessité de réduire les coûts et d'augmenter la qualité influence les réseaux de distribution internationaux standardisés et optimisés.

Réduire les coûts et améliorer les services sont les deux facteurs qui motivent un client à externaliser ses services informatiques. Pour y parvenir, les principaux fournisseurs de services informatiques industrialisent leurs services au moyen de processus de standardisation et d'automatisation. Des méthodes de développement, comme Lean et Six Sigma, sont utilisées pour optimiser les services, réduire les frais généraux et améliorer la qualité. La globalisation des processus standardisés à travers plusieurs sites fournisseurs, pays et régions, permet une économie à plus grande échelle, une utilisation de ressources moins chères ou délocalisées et des missions flexibles. Simultanément, elle accompagne le client dans ses objectifs de croissance et de mondialisation.

Omniprésence des services informatiques et externalisation des processus métier (BPO - Business Process Outsourcing) : priorité des clients aux compétences

La nécessité de réduire les coûts et de se concentrer sur leurs activités critiques pousse les clients à externaliser les services informatiques et les processus secondaires. La sous-traitance informatique inclut des contrats moins importants, des modèles de contrats alternatifs et multifournisseurs, notamment la tarification à l'utilisation ou basée sur le résultat. L'externalisation des processus métier (BPO) a démarré avec les processus horizontaux impliquant des personnels en grand nombre (ressources humaines, finance), mais un nombre croissant de processus à forte valeur et spécifiques à une industrie sont traités par des fournisseurs de services, comme dans les domaines de la santé, des assurances et des services financiers. Les BPU (Business Process Utilities), c'est-à-dire des équipements hautement automatisés au service de plusieurs clients, principalement basés sur le modèle de paiement à l'utilisation, accéléreront cette tendance dans les années à venir, surtout dans les secteurs de la distribution, la santé, les transports et les services publics.

L'informatique pour une vie meilleure : tirer profit des services informatiques pour promouvoir le développement durable

L'informatique verte (« Green IT »), où l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les infrastructures informatiques et les services qui y sont rattachés, fait désormais partie des préoccupations de la plupart des clients. L'informatique est responsable d'environ 3% des émissions de gaz à effet de serre, mais elle peut aussi exercer un très important effet de levier dans d'autres secteurs d'activité au service du développement durable (« IT for Green »). Tenus par la réduction des dépenses, les réglementations, les actionnaires et la pression de l'opinion publique, les clients recherchent des solutions pour mettre en place le développement durable, adopter une énergie efficace, réduire les déchets, utiliser les « réseaux intelligents », gérer le trafic et la flotte, etc. C'est dans le domaine des villes intelligentes que l'informatique peut accompagner l'optimisation des processus et des structures de la vie quotidienne existants et permettre d'accéder à une nouvelle qualité de vie. Cela inclut les transports publics, les solutions de stationnement, la gestion du trafic, les services à la personne dans le secteur public, etc. Cette tendance est développée de façon détaillée dans la section relative au développement durable en entreprise.

Convergence IT/technologies opérationnelles : intégrer les environnements de production aux services informatiques pour améliorer les délais de commercialisation et la flexibilité

Les technologies opérationnelles (OT), ou informatique de production, combinent les systèmes logiciels et physiques (en temps réel) qui forment les environnements de production utilisés par les entreprises pour créer leurs produits commerciaux. Pour l'instant, ces systèmes sont séparés des systèmes informatiques de gestion dans les entreprises en termes de responsabilité, de technologies, de connectivité, etc., tout comme l'étaient les systèmes informatiques et des télécommunications il y a quelques années. De plus en plus d'actifs de l'environnement de production comportent des composants informatiques standard ou migrent vers des systèmes informatiques standard. D'autre part, les clients sont contraints de raccourcir les délais de commercialisation et d'être en mesure de transférer facilement la production entre différents sites. Pour ce faire, ils peuvent intégrer les systèmes informatiques et opérationnels (par exemple, intégration PLM-MES), tendance appelée par les analystes industriels Convergence IT/OT.

B.1.2 Taille de marché et environnement concurrentiel

B.1.2.1 Taille totale du marché

D'après la dernière étude de Gartner, le marché des technologies de l'information est estimé à 1 834 milliards d'euros en 2011, dont 26% pour les télécommunications et 21% pour les dépenses internes. Hors effets de change, il est en hausse de + 0,3%, le logiciel ayant connu la plus forte croissance avec +3%, suivi des services informatiques avec +1.3%, et les télécommunications étant presque stable à +0,1%, mais le matériel a décliné de -1,7%.

Sans compter le matériel, les logiciels et les télécommunications, le marché des services informatiques a atteint environ 577 milliards d'euros en 2011. Les activités directes de support pour le matériel et les logiciels s'élèvent à 102 milliards d'euros sur le marché des services informatiques sur lequel Atos n'est pas présent. Ce qui laisse au groupe un marché cible (« services professionnels ») d'environ 475 milliards d'euros, dont environ un tiers se trouve en Europe (soit 147 milliards d'euros), marché principal du groupe aujourd'hui.

Marché par région - 2011	Total (en milliards d'euros)
Amérique du Nord	195,1
Amérique Latine	17,5
Europe de l'Ouest	141,1
Europe de l'Est	5,6
Moyen-Orient et Afrique	7,1
Asie Pacifique	39,6
Japon	69,2
Total	475,2

Source : *Estimations Atos et rapport Gartner « Dataquest Enterprise IT Spending by Vertical Industry Market, Worldwide, 4 Jan 2012 » pour les services professionnels (conseil, développement et intégration, gestion informatique, gestion des processus). Taux de change à 0,7153 EUR pour 1 USD.*

B.1.2.2 Paysage concurrentiel et positionnement prévisionnel d'Atos sur le marché

Avec l'acquisition définitive de SIS par Atos Origin le 1er juillet 2011, la taille du nouveau groupe a quasiment doublé et son positionnement s'est renforcé en termes de couverture géographique, de compétences et de parts de marché.

En tenant compte des revenus pro forma, Atos occupe en 2011 la huitième place des entreprises de services informatiques au niveau mondial et la seconde en Europe, avec une part de marché de l'ordre de 5%. Atos est le premier fournisseur de services informatiques européen, derrière l'américain IBM.

Marché mondial des Services Informatiques		Marché européen des Services Informatiques	
Entreprises	Parts de marché 2011	Entreprises	Parts de marché 2011
1 IBM	7,3%	1 IBM	7,6%
2 HP	3,9%	2 Atos	5,2%
3 Accenture	3,8%	3 Cap Gemini	4,7%
4 Fujitsu	3,1%	4 Accenture	4,7%
5 CSC	2,5%	5 HP	3,4%
6 NTT Data	1,9%	6 T-Systems	3,1%
7 Cap Gemini	1,9%	7 BT	2,7%
8 Atos	1,8%	8 Logica	2,7%
9 Lockheed	1,7%	9 Fujitsu	2,5%
10 SAIC	1,6%	10 CSC	2,1%

Source: Gartner et estimations Atos.

B.1.2.3 Principaux concurrents en Europe

Grâce à sa nouvelle dimension, Atos est l'une des seules entreprises à être en mesure de couvrir toute l'Europe. Dans les principaux pays européens, les concurrents d'Atos sont IBM, HP et Accenture, basés aux États-Unis, Cap Gemini et Logica s'agissant des acteurs européens. Capita (Royaume-Uni), Fujitsu (Royaume-Uni), T-Systems (Allemagne) et Indra (Espagne) sont les leaders sur leurs marchés locaux.

Zones géographiques	Concurrents principaux
Royaume-Uni	Capita, HP, British Telecom, IBM, Fujitsu, Cap Gemini, Accenture, CSC
Europe centrale	T-Systems, IBM, HP, Accenture
France	Cap Gemini, IBM, Logica, Accenture, France Télécom, Sopra, Steria
Benelux	Cap Gemini, IBM, Getronics, Logica, Ordina, Accenture
Espagne	IBM, Telefonica, Accenture, Fujitsu, Indra

B.1.2.4 Taille et part de marché d'Atos en Europe

Le tableau ci-dessous présente les parts de marché dans chaque pays principal et pour chaque ligne de services d'après les estimations 2011 du groupe Gartner sur les dépenses informatiques externes pour les services professionnels, et reflète ainsi la nouvelle place occupée par Atos, le leader européen.

<i>(en milliards d'euros)</i>	Taille du marché		Atos statutaire		Atos pro forma	
	2011	Poids	2011	PdM%	2011	PdM%
Royaume-Uni & Irlande	46,0	31%	1,2	3%	1,5	3%
Allemagne	23,7	16%	1,1	5%	1,7	7%
France	18,2	12%	1,0	5%	1,0	5%
Benelux	13,8	9%	0,9	7%	1,0	7%
Zone Ibérique	9,5	6%	0,3	3%	0,3	4%
Europe Central & de l'Est	7,8	5%	0,3	4%	0,5	7%
Reste de l'Europe	27,7	21%	1,3	5%	1,4	5%
Europe	146,7	100%	6,1	4%	7,5	5%
Conseil & Services Technologiques	18,9	13%	0,6	3%	0,6	3%
Intégration de Systèmes (y compris Smart Energy)	48,2	33%	1,7	4%	2,1	4%
Infogérance	57,7	39%	2,5	4%	3,3	6%
Gestion des processus – HTTS & BPO	21,9	15%	1,3	6%	1,5	7%

Source : rapport Gartner « Dataquest Enterprise IT Spending by Vertical Industry Market, Worldwide, 4Q11 Update » Janvier 2012 (Dépenses informatiques par marché vertical au niveau mondial), pour les services professionnels (conseil, développement et intégration, gestion informatique, gestion des processus). Taux de change à 0,7153 EUR pour 1 USD.

B.1.2.5 Perspectives globales à moyen terme

Malgré la croissance ralentie provoquée par la crise de 2008/2009, la demande pour des projets d'intégration de systèmes et d'infogérance reprend progressivement. Cependant, au cours de la deuxième moitié de 2011, l'environnement économique général est redevenu incertain, marqué par la crise de la dette des Etats. Une telle situation entraîne une modération de certaines dépenses informatiques et encourage une politique axée sur la maîtrise des coûts.

Les analystes industriels prévoient néanmoins une croissance du marché de 3 à 4% en Europe et d'un peu plus de 4% en Amérique du Nord, en rythme annuel pour les cinq prochaines années. En Asie (Japon inclus) et en Amérique latine, les taux de croissance économique avoisinent les 10%, tendance qui devrait se poursuivre. En Europe et aux Etats-Unis, les dernières prévisions indiquent une croissance plus modeste de 1 à 2% en 2012 en raison de la persistance d'un environnement économique difficile.

Les tarifs liés aux services informatiques restent relativement stables, alors que les tarifs de la main d'œuvre augmentent légèrement en raison de la hausse des salaires dans les pays à forte croissance frappés par l'inflation. Cela signifie que les fournisseurs de services doivent accroître leur productivité en optimisant et automatisant les tâches, en exploitant les actifs réutilisables et en optimisant la localisation de leurs activités.

En 2012, l'évolution des services traditionnels vers le Cloud Computing va s'accélérer. Une partie de la croissance du marché dépendra des services à plus grande valeur, notamment dans les industries qui connaissent des transformations structurelles et importantes grâce aux services informatiques, comme les réseaux intelligents dans les services publics.

B.1.3 Evolution de l'informatique traditionnelle

Les dernières projections des analystes prévoient une croissance de près de 2% des dépenses en services informatiques pour les services professionnels en Europe par rapport à 2010, suite à une légère reprise de l'économie.

Cependant, l'économie globale reste instable rendant les prévisions difficiles. Les derniers chiffres montrent une reprise plus fragile aux États-Unis et en Europe. Les dettes et la faible croissance économique pourraient ralentir la hausse du marché des services informatiques en 2012.

<i>Total (en milliards d'euros)</i>	2010	2011	Croissance 2011 / 2010
Services technologiques et de consulting	18,6	18,9	+1,9%
Intégration de systèmes	47,7	48,1	+1,4%
Infogérance	56,9	57,8	+1,5%
Gestion des processus	21,7	21,9	+1,0%
Services professionnels	144,8	146,7	+1,3%

Source : rapport Gartner « Dataquest Enterprise IT Spending by Vertical Industry Market, Worldwide, 4Q11 Update » Janvier 2012 (Dépenses informatiques par marché vertical au niveau mondial), pour les services professionnels (conseil, développement et intégration, gestion informatique, gestion des processus). Taux de change à 0,7153 EUR pour 1 USD.

Les services professionnels incluent le conseil, l'intégration de systèmes, l'infogérance et la gestion des processus (HTTS et BPO pour Atos), mais n'incluent pas les activités de maintenance et de support pour le matériel et les logiciels.

B.1.3.1 Infogérance

Les analystes économiques ont estimé à environ 1,5% la croissance du marché de l'externalisation informatique en Europe en 2011. Les modèles de distribution et d'externalisation informatique, notamment le cloud, évoluent constamment et contribuent favorablement à la demande croissante des clients pour des services d'externalisation.

2012 et les années qui suivent devraient se révéler positives pour l'infogérance informatique en Europe. Les acheteurs reprennent leurs cycles décisionnels, et beaucoup souhaiteront un retour sur investissement plus rapide et une flexibilité plus importante, ce qui aura un effet sur la demande de cloud. En particulier sur le cloud privé, qui devrait connaître une augmentation de l'ordre de 30% par an. La renégociation des contrats existants offre de nouvelles opportunités, notamment en matière de fonctionnalités du cloud et de contrats plus longs.

Dans ce contexte, les tendances marquantes de 2011 devraient se poursuivre:

- demande croissante d'infrastructures de cloud en tant que services, sur place ou en interface avec les clouds publics, atteignant environ 5% du marché ;
- croissance significative de la migration vers des environnements virtuels afin d'apporter plus de flexibilité et de réduire les coûts sans les risques associés au travail en environnements partagés ;
- accent porté sur la standardisation et l'industrialisation de tous les services d'infrastructure ;
- hausse de la délocalisation informatique motivée par la gestion des infrastructures à distance moins coûteuse ;
- évolution des exigences environnementales pour une plus grande efficacité énergétique ;

- la multiplication constante des équipements et des données, combinée à l'impact qu'elle a sur les consommateurs et auquel les entreprises informatiques doivent s'adapter, renforcent la demande de solutions d'externalisation informatique.

Les économies d'échelle permettent de fournir des services d'infrastructure à un prix raisonnable. C'est pourquoi la taille est en train de devenir un facteur déterminant. La virtualisation, l'automatisation et l'industrialisation joueront un rôle essentiel dans l'offre d'une externalisation informatique compétitive, et d'une infrastructure informatique optimisée.

Selon les analystes, une partie du marché fait le choix d'abandonner les grands contrats d'externalisation informatique pour des approches multifournisseurs. En effet, les clients ne recherchent pas uniquement à baisser leurs dépenses mais aussi à limiter les risques et améliorer leur flexibilité. Il en résulte que le paysage multifournisseurs prend de l'ampleur. Parallèlement, dans le cadre de ces contrats plus petits, les clients veulent un service « tout en un » pour transformer et faire fonctionner leur système informatique.

En 2012, toutes ces tendances devraient se confirmer. Dans l'ensemble, la réduction des coûts, la flexibilité financière et la recherche d'expertise restent les principales raisons qui poussent à externaliser les infrastructures.

B.1.3.2 Intégration de Systèmes

En 2011, les services d'intégration de systèmes ont connu un regain d'intérêt en Europe (autour de 1,4% d'après les analystes) en raison d'une légère amélioration de la situation économique générale et d'un retour de la confiance. Si les services IT continuent d'être perçus par les clients comme des moyens de réduire les coûts, ils jouent aussi un rôle capital dans la transformation des entreprises.

Plusieurs industries doivent faire face à des changements radicaux impliquant l'utilisation de services informatiques (par exemple, mobilité et informatique contextuelle dans la distribution et les services, la digitalisation dans les soins de santé, les réseaux et compteurs intelligents dans le domaine de l'énergie et des sociétés de services publics et le développement durable dans la production par processus). Ces modifications structurelles créent une demande pour des intégrateurs de système destinés à résoudre les problèmes liés aux services informatiques mis en place dans le cadre de cette transformation.

Les avancées technologiques, notamment en termes de mobilité, génèrent des dépenses importantes pour ces solutions. Tous les secteurs exigent de meilleures informations et plus d'analyses des données qui arrivent en masse, ce qui ouvre de nouvelles possibilités aux fournisseurs de services. Le Cloud Computing entraîne une demande accrue auprès des intégrateurs de système pour assurer la migration de l'infrastructure informatique existante du client vers le cloud, ce qui implique d'interagir avec les systèmes existants et de développer et intégrer des applications basées sur le cloud.

Ainsi, le marché des intégrateurs de systèmes est régi par deux dynamiques :

- D'une part, une plus grande industrialisation avec des outils et des processus visant à faire face à la demande de baisse des prix et d'augmentation de la productivité. Les services doivent toujours faire preuve d'innovation pour assurer la compétitivité des prix et maintenir la productivité.
- D'autre part, une expertise industrielle accrue pour fournir aux clients des solutions de pointe pour renouer avec la croissance et faire la différence.

Atos reste convaincue que le marché de l'intégration de systèmes va conserver une croissance stable et significative à moyen et long termes. Cette croissance sera générée par une augmentation de l'utilisation des technologies et par une demande d'aide à la

mise en place de services de cloud. Les prix des services informatiques seront revus à la baisse grâce aux services de cloud, ce qui relancera le marché cible avec l'ouverture des intégrateurs de système au marché des PME.

Parallèlement, les méthodes de travail des fournisseurs d'intégration de systèmes vont progressivement évoluer pour tirer parti des nouvelles possibilités qu'offre le cloud :

- le développement des applications peut avoir lieu dans le cloud (PaaS) alors que l'application même peut être déployée dans un environnement standard ;
- la forte utilisation de techniques de BPM (modèle des processus métier) pour capturer et mettre en place les exigences des clients permet de réduire le cycle de développement ;
- un meilleur alignement avec les services d'infogérance permet de développer les offres SaaS et IaaS avec des SLA (accords sur les niveaux de services) adaptés et des prix concurrentiels.

Plusieurs facteurs contribuent à l'augmentation de la taille du marché cible, comme la demande croissante de développement de solutions et d'externalisation de l'intégration de systèmes en Europe continentale et dans la zone BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine).

De plus, on note une demande croissante de solutions adaptées à des secteurs spécifiques de l'industrie et de solutions fournies sur divers terminaux mobiles. Pour mieux servir leurs clients, les fournisseurs développent actuellement des solutions propres à chaque secteur industriel sur la base d'offres standard. Lors du processus de sélection des fournisseurs en Europe, il convient donc de bien comprendre les caractéristiques du secteur industriel de son client.

B.1.3.3 Conseil & Services Technologiques

Le secteur du conseil a beaucoup souffert ces dernières années. En effet, la crise économique a contraint les entreprises à supprimer les budgets discrétionnaires et à reporter tous les projets non essentiels. Cependant, depuis la première moitié 2010, il renoue progressivement avec la croissance. Les clients poursuivent leurs projets de transformation des entreprises et des services informatiques pour renforcer leur compétitivité sur le marché dans ce contexte économique d'après crise.

Les pays d'Europe occidentale, comme la France et l'Allemagne, affichent de meilleurs résultats en termes de croissance relative. Les Pays-Bas se sont stabilisés, mais la relance économique reste incertaine. Le marché espagnol subit toujours d'importantes pressions. Si, dans la plupart des pays européens, les prix ont légèrement augmenté en 2011, ils demeurent bien en dessous de ceux connus avant 2010.

Les secteurs les plus porteurs, tous pays confondus, sont les services financiers, l'industrie et les télécommunications. Les volumes et les tarifs du secteur public ont chuté, ce qui a eu un impact particulièrement important dans le domaine du conseil. Cependant, le conseil pourrait bénéficier des projets de transformation du secteur public, lancés au Royaume-Uni, et plus généralement de la mise en place de changements structurels majeurs dans les services publics afin de réduire leur taille et d'optimiser leur efficacité. Nombre d'entre eux feront appel à des services de conseil pour les aider dans les processus et dans la mise en place de nouveaux « facilitateurs technologiques ».

Les modèles commerciaux basés sur les moyens sont abandonnés au profit des modèles privilégiant la performance. Les clients continuent d'investir dans le conseil qui leur apporte des solutions pour réduire leurs coûts ou accroître leur efficacité pour un retour rapide sur investissement.

En outre, le conseil fait désormais partie intégrante des engagements que proposent les services informatiques. Dans le cadre de leurs grands projets de transformation, les

clients demandent à leurs fournisseurs davantage de services de bout en bout. Les services de conseil jouent également un rôle essentiel dans les contrats stratégiques d'infogérance : les clients souhaitent en effet réduire les coûts de leurs infrastructures existantes mais aussi apporter des changements significatifs à leur stratégie commerciale.

Pour 2012, les Services Technologiques et de Conseil pourraient bénéficier du rebond initié fin 2010 et progresser si les tendances observées à cette époque se confirment, et si l'environnement économique ne se dégrade pas au point d'entraîner le report des projets de transformation des entreprises.

B.1.4 Evolutions des services informatiques dits « critiques »

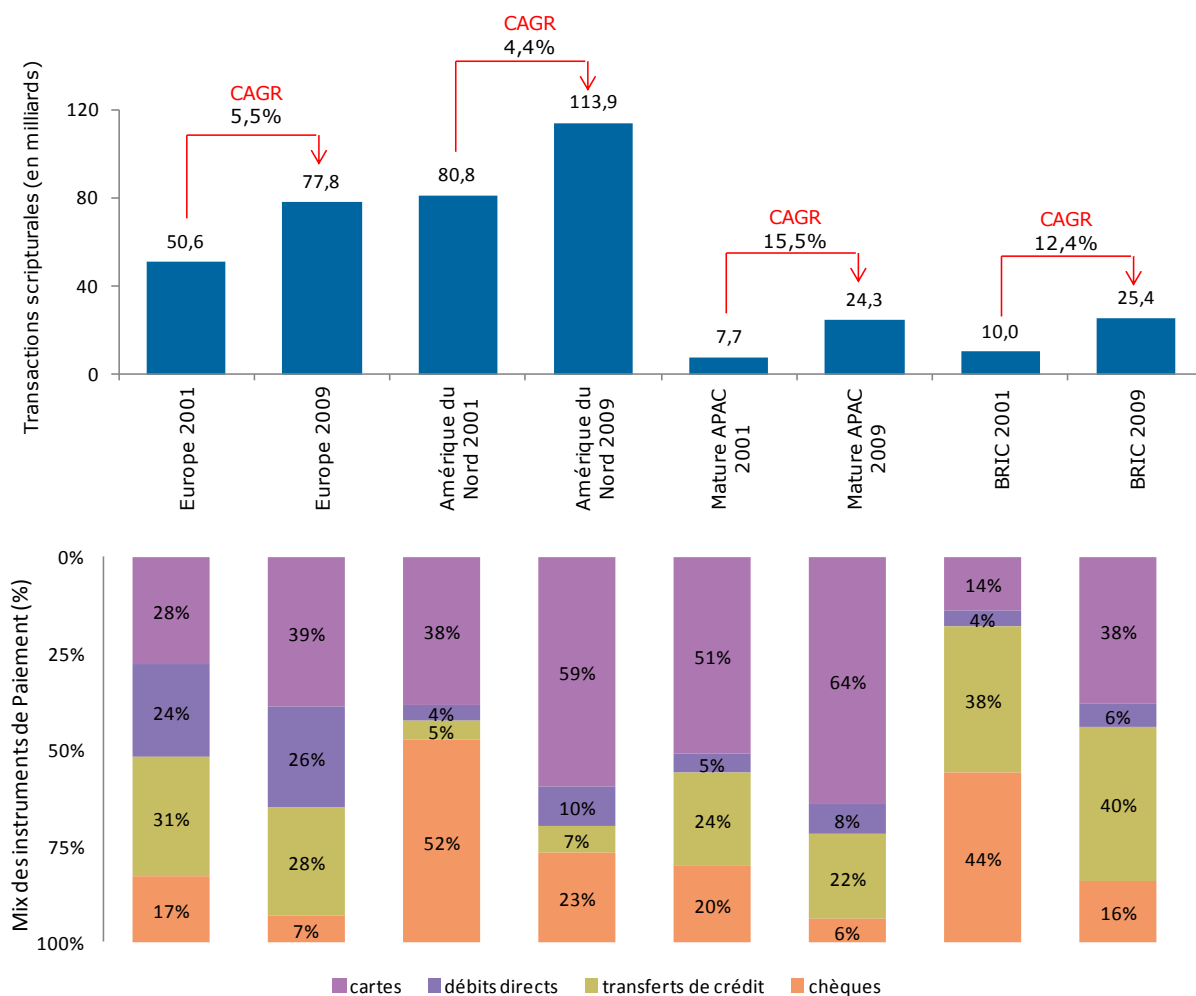
Cette section décrit les principales tendances perçues par le Groupe dans les services transactionnels tels que les activités de paiement et d'e-connectivité, ainsi que les activités spécialisées comme les solutions dites intelligentes et les services de sécurité civile et nationale.

B.1.4.1 Paiement

Les paiements scripturaux (carte, chèque, virement, prélèvement, etc.) effectués au moyen de cartes constituent un marché mondial solide et en pleine expansion. Selon le World Payment Report de 2011 :

- Le volume mondial des paiements scripturaux approche les 300 milliards de transactions et connaît une croissance moyenne durable de **6,8%** depuis 2001.
- L'utilisation des cartes (aussi bien de crédit que de débit) a continué son expansion sur la plupart des marchés et le volume global de ces transactions a atteint les **9,7%**. Les cartes demeurent l'instrument de paiement scriptural le plus apprécié à l'échelle mondiale, représentant plus de **40%** de part de marché sur la plupart des marchés.
- Les données initiales semblent indiquer que la croissance des paiements mondiaux n'a pas faibli en 2010-2011. On estime en effet que les volumes de transaction ont augmenté de **7,8%**, dynamisés par les marchés émergents et le marché Asie Pacifique arrivé à maturité, et en particulier par l'utilisation croissante des cartes sur ces marchés. Les estimations tablent sur une croissance de **37%** des paiements scripturaux dans la zone CEMEA (Europe centrale, Moyen-Orient, Afrique), de 23% dans le reste de l'Asie (à l'exception de la Chine et de l'Inde), de 14% dans la zone BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) et de 14% sur le marché mature Asie Pacifique. Les indications montrent que la part des paiements scripturaux en Europe occidentale et en Amérique du Nord sera également supérieure à celle des années précédentes.

Comparaison des transactions scripturales par Région (en milliards) et part des différents moyens de paiement (en %). Comparaison entre 2001 et 2009



Source : le World Payments Report (WPR) observe depuis sept ans la manière dont le paysage mondial des paiements réagit aux évolutions des conditions économiques et concurrentielles, aux avancées technologiques, aux pressions réglementaires accrues et à la demande croissante des clients.

L'augmentation du poids des réglementations et des normes, les nouvelles tendances de consommation et le besoin croissant d'innovation sont autant de facteurs qui dirigent l'évolution du marché.

Réglementation, législation et contrôles

La récente crise financière a permis de remettre l'accent sur le besoin de transparence, d'évitement des risques et de normalisation des produits.

L'adoption du projet SEPA progresse, désormais cadré par le vote du Parlement européen qui fixe un délai strict en Février 2014.

La Directive sur les services de paiement et les exigences qu'elle impose commencent à porter leurs fruits sur tous les acteurs du marché.

Le domaine de l'administration électronique et des moyens de paiement scripturaux associés se développe, mais à différents rythmes, à en croire les écarts constatés d'un pays à un autre.

Les prestataires de services de paiements, notamment lorsqu'ils ne proviennent pas du secteur bancaire et qu'ils ne sont pas soumis aux systèmes existants, peuvent tirer profit de leur agilité et de leur souplesse pour prendre un avantage concurrentiel.

Tendances de l'industrie et tendances de consommation

Les sociétés clientes bien établies sont en attente d'innovation et d'évolution en matière d'intégration des paiements à leur processus métiers.

Les consommateurs attendent désormais que le paradigme inspiré d'Internet « Où vous voulez, quand vous voulez » soit appliqué aux banques et aux paiements, et demandent une offre plus vaste de canaux en libre-service à distance et de modes de prestation. Ils demandent également à intensifier l'intérêt porté à la banque mobile, à la technologie NFC de paiement sans contact et à la livraison « over-the-air » d'applications sensibles et d'accréditations.

Le remplacement de l'argent « liquide » a alimenté la croissance des supports de paiement électroniques « quasi-comptant » grâce à l'instantanéité de leur émission et leur simplicité de transfert. Ce phénomène est devenu évident avec le développement significatif des cartes-cadeaux, des cartes prépayées, des transferts d'espèces pour les travailleurs étrangers et des prestations sociales ou des allocations chômage.

Innovation

La technologie et l'expérience utilisateur sont dirigées et modelées par les fournisseurs et les réseaux de produits électroniques grand public et de contenus numériques. Le client attend que les activités liées au paiement puissent être réalisées sans heurts et sur les mêmes appareils ou avec les mêmes interfaces et la même expérience pour les utilisateurs finaux.

L'innovation devrait donc s'efforcer de tirer profit des données existantes afin de trouver de nouveaux moyens de les proposer de manière opportune, pertinente et personnalisée.

Paiement : récapitulatif

Pour continuer à apporter de la valeur ajoutée au marché des paiements, le Groupe peut compter sur ses atouts spécifiques en termes de capacité industrielle, d'étroite relation avec ses clients et de capacité à suivre les tendances de consommation.

B.1.4.2 e-Services

Le modèle particulier de Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) d'Atos (chaîne de valeur informatique de bout en bout, engagement en termes de résultats, facturation par entité opérationnelle) est utilisé dans certains domaines tels que le paiement, mais il est assez nouveau pour d'autres services. Après les dernières évolutions informatiques majeures (ASP, SaaS, PaaS, Cloud,...), le modèle HTTS sera de plus en plus déployé dans le cadre de la prestation de service. Cette adoption permettra d'élargir le potentiel de vente des services HTTS.

Les services d'administration électronique, de santé en ligne et les services citoyens vont bénéficier de cette tendance étant donné que le modèle HTTS est conforme aux priorités et enjeux du gouvernement actuel : diminuer les dépenses d'investissement, diminuer les dépenses d'exploitation et, en même temps, améliorer la qualité des services en remplaçant les processus standard par des plates-formes électroniques. Du point de vue des utilisateurs, la combinaison de périphériques et de mobiles à connexion permanente (« always-on ») permettra de leur proposer de nouvelles expériences : véhicules connectés, services géo-dépendants et services de localisation, compteurs intelligents, surveillance à distance des personnes malades ou dépendantes, suivi et contrôle des prescriptions et des médicaments, etc.

B.1.4.3 Smart Utilities

La demande énergétique a été affectée par le ralentissement économique. Cependant, la perspective à long terme est que cette demande va continuer de croître au cours des prochaines années. En 2011, le prix du pétrole a atteint des records. Le pétrole va se faire de plus en plus rare, mais la part du gaz (pendant quelques décennies encore), de l'électricité et des énergies renouvelables va augmenter.

La récupération assistée du pétrole et du gaz devra tendre à devenir de plus en plus efficace en amont dans le secteur. Par ailleurs, les besoins logiciels en matière de gestion du transport du gaz et du GNL (gaz naturel liquéfié) augmentent.

Suite à Fukushima, le nucléaire subit dorénavant une forte pression pour revoir ses options de sécurité. Certains pays ont décidé de se retirer du nucléaire, l'Allemagne en tête. D'autres pays ont annoncé qu'ils ne souhaitent pas remettre en cause le programme prévoyant de nouvelles constructions. Des contrôles de sécurité ont été réalisés sur les réacteurs existants jusqu'à la fin de l'année 2011. Les nouvelles constructions prendront certainement du retard et seront plus chères, et à long terme, il sera plus difficile de trouver des sites d'implantation. Atos anticipe par conséquent la croissance du marché de la rénovation des unités existantes.

Il sera obligatoire de se doter d'un réseau électrique intelligent afin de diminuer la charge de pointe (et par conséquent les émissions de CO₂), de gérer les énergies renouvelables (souvent occasionnelles), ainsi que les véhicules électriques. Des systèmes de compteurs intelligents font leur apparition. Après un essai concluant avec Atos Worldgrid, la France a déjà décidé le déploiement final de 35 millions de compteurs électriques intelligents; le Royaume-Uni fait actuellement un appel d'offres pour le système de collecte de données couvrant 53 millions de compteurs électriques et de gaz et l'Irlande a également décidé de s'engager dans cette démarche. Pour certains opérateurs de compteurs, l'investissement dans des systèmes informatiques sophistiqués peut représenter une difficulté et nous anticipons donc la livraison de compteurs intelligents en mode EPA (externalisation des processus métier). Les systèmes de transmission sont déjà plutôt intelligents. Les systèmes de distribution le sont en partie à moyenne tension. La révolution des réseaux électriques intelligents se fera à basse tension, pour être en mesure de gérer les flux énergétiques bidirectionnels et de faire face aux heures de pointe locales et, à plus long terme, aux heures creuses locales. Atos Worldgrid se prépare à cette révolution, des outils d'automatisation de la distribution avancée étant déjà prévus dans sa feuille de route.

En mars 2007, les dirigeants de l'Union Européenne ont approuvé une approche de politique climatique et énergétique intégrée qui vise à combattre le changement climatique et à augmenter la sécurité énergétique de l'UE tout en renforçant sa compétitivité. Ils se sont engagés à transformer l'Europe en une économie fortement éco-énergétique et à faible émission de carbone. Ce « paquet climat-énergie » a été adopté par le Parlement européen et le Conseil en décembre 2008 et a été promulgué en juin 2009. Le 26 mai 2010, la Commission européenne a publié un communiqué « Analysis of options to move beyond 20% greenhouse gas emission reductions and assessing the risk of carbon leakage » (analyse des options envisageables pour aller au-delà de l'objectif de 20% de réduction des émissions de gaz à effet de serre et évaluation du risque de fuites de carbone), qui réexamine l'analyse des implications des différents niveaux d'ambition (objectifs de 20% et 30%) et évalue le risque de fuites de carbone.

Les objectifs « 20-20-20 » sont les suivants :

- une baisse des émissions de gaz à effet de serre d'au moins 20% par rapport aux niveaux de 1990 ;
- 20% de la consommation énergétique de l'UE provenant de ressources renouvelables ;
- une diminution de 20% de la consommation d'énergie primaire par rapport aux niveaux prévus, en améliorant l'efficacité énergétique.

L'efficacité énergétique se trouve maintenant en tête de la liste des priorités de l'UE, qui a pour objectif de promulguer une directive d'ici à la fin 2012. De plus, les propositions de Réglementation de l'infrastructure énergétique reconnaissent l'importance d'un « réseau de transmission efficace et intelligent » pour intégrer efficacement le nombre croissant d'énergies renouvelables. Le Groupe pense que ce « super-réseau » devrait également être connecté aux pays du Maghreb et du Machrek. C'est la raison pour laquelle Atos Worldgrid est un membre fondateur (et la seule entreprise informatique) du consortium Medgrid, qui a pour objectif la transmission d'électricité, après l'an 2020, entre les pays euro-méditerranéens.

Sur le plan mondial, le marché est prêt à accueillir un intégrateur de systèmes comme Atos Worldgrid qui fournit des processus améliorés, automatisés et optimisés, permettant aux entreprises du secteur de l'énergie et des services publics de diminuer leur TCO (coût total de possession), dans des conditions optimales de sécurité.

B.1.4.4 Sécurité Civile

Avec la fin de la Guerre Froide et de la menace bipolaire, de nouvelles menaces sont apparues : le terrorisme, les attaques contre les infrastructures critiques et les menaces en provenance du cyberspace.

En raison des dangers potentiels qui menacent les infrastructures critiques, la sécurité civile est devenue une considération majeure dans le but de protéger et de sauvegarder les infrastructures telles que les centrales nucléaires, les aéroports, les ressources en eau, etc. De nouvelles méthodes d'interactions sans heurts ont dû être développées entre toutes les parties, comme des systèmes professionnels de radiocommunications mobiles totalement cryptées, des systèmes de gestion des situations d'urgence et des systèmes de communication à large bande. Dans la sphère civile, la collaboration entre les différentes organisations de sécurité a provoqué une augmentation de la demande en échanges de données sécurisées.

Les menaces virtuelles ont une incidence majeure sur notre société et entraînent non seulement des pertes économiques liées aux activités criminelles telles que les fraudes à la carte de crédit, etc. mais également d'importants risques en matière de sécurité. Ces risques sont devenus les objectifs prioritaires des principales organisations de défense telles que l'OTAN.

L'usurpation des identités personnelles et électroniques est en passe de devenir l'une des menaces les plus dangereuses et aura des conséquences majeures sur les réponses à apporter aux grandes mutations telles que l'urbanisation et le changement démographique. Les systèmes intelligents de gestion d'identité et d'accès devraient ainsi connaître un fort développement.

B.1.4.5 BPO (Business Process Outsourcing)

Atos est convaincue que le BPO est un aspect du marché informatique destiné à un avenir prometteur.

Lorsque l'on observe les domaines où Atos opère actuellement, les opportunités d'optimiser les opérations d'EPA (externalisation des processus administratifs) devraient se multiplier à l'avenir, étant donné que les entreprises cherchent à externaliser leurs activités secondaires afin de réduire leurs propres frais d'exploitation.

Les perspectives sont par conséquent très positives pour l'EPA. Celle-ci devrait en outre bénéficier de contrats de rente à long terme offrant la possibilité d'augmenter dans de nombreux cas, à la fois en amont et en aval, le périmètre du service original externalisé.

En ce qui concerne plus précisément l'avenir du Royaume-Uni, son gouvernement a annoncé son intention d'obliger le secteur bancaire à séparer ses opérations de services bancaires de détail et ses services bancaires d'investissement. Cette décision offrira certainement de nouvelles opportunités d'externalisation, étant donné que les banques cherchent à atténuer les conséquences de ces modifications réglementaires en termes de coûts. Pour ce qui est de l'EPA dans le secteur médical, d'autres opportunités d'augmenter la taille et l'échelle des activités apparaîtront, puisque le Royaume-Uni souhaite étendre le processus à une population plus vaste.

En dehors du Royaume-Uni, Atos cherchera à tirer profit des compétences éprouvées dans les autres pays et contrats.

B.2 Stratégie, organisation et objectifs pour 2012

B.2.1 Mission, vision et stratégie

B.2.1.1 Contexte commercial

Atos opère sur le marché des services informatiques dans un paysage très concurrentiel soumis à une très forte pression en matière de prix. Les acteurs du marché sont confrontés d'une part à de grandes entreprises internationales, telles que les groupes américains IBM, HP ou Accenture, qui interviennent dans le monde entier, et d'autre part à des entreprises implantées dans des pays à bas coûts, tels que l'Inde actuellement (Wipro, TCS, HCL, Infosys) et bientôt la Chine ou l'Amérique latine, qui souhaitent étendre leur sphère d'activités après avoir pénétré les pays anglophones, comme les États-Unis ou la Grande-Bretagne. Atos est également en concurrence avec des champions nationaux bénéficiant de solides relations avec les autorités publiques nationales.

Par ailleurs, Atos opère sur un marché qui rencontre d'importants changements et dans lequel l'innovation élargit le rôle de l'informatique, qui était traditionnellement utilisée pour prendre en charge les opérations des grandes organisations. Cette nouvelle révolution informatique, axée sur la mobilité intelligente, Internet, les réseaux sociaux, les données volumineuses et le Cloud, offre de nouvelles opportunités au Groupe. Dans l'ensemble, le Groupe considère que la demande du marché à laquelle il doit répondre est double et qu'elle s'appuie sur différents objectifs en termes d'attentes et de solutions :

- l'informatique traditionnelle, où le client demande, après les premières années, à obtenir des services informatiques de soutien des activités plus évolués mais à moindre prix ;
- l'informatique critique contribue à trouver de nouveaux positionnements et de nouvelles offres, à ouvrir de nouveaux marchés et, d'une manière générale, à se démarquer.

À la fin de l'année 2011, l'économie européenne est confrontée à de graves défis, liés notamment aux dettes des Etats, tandis que d'autres pays à la croissance rapide bénéficient d'une forte dynamique de développement. En tant que nouveau champion européen, couvrant véritablement l'ensemble des pays européens avec ses 50 000 employés en Europe, c'est-à-dire les deux tiers de sa force de travail totale (74 000 employés), Atos exerce ses activités dans un espace où certes la croissance est globalement modeste, mais où les clients sont prêts à payer un supplément pour des services innovants et à valeur ajoutée ou des services conformes aux réglementations et répondant aux enjeux de fiabilité et de sécurité. Réciproquement, dans les pays à croissance rapide, la concurrence locale est intense et le Groupe doit adapter son positionnement, soit en accompagnant ses clients européens, soit en s'adressant aux marchés locaux avec des offres hautement différenciées et un solide soutien auprès des partenaires locaux bien établis.

B.2.1.2 Stratégie générale d'Atos

Dans ce contexte, Atos a développé une stratégie articulée autour de trois grandes lignes d'action, à savoir ses programmes mondiaux TOP², eXpand et Wellbeing@work, qui poursuivent les objectifs suivants :

Sécuriser les performances opérationnelles, la marge et la génération de liquidités du Groupe, principalement dans les activités informatiques de base (TOP²) ;

- Atos Origin et l'ancien groupe SIS étaient, au cours des dernières années, en retard par rapport à leurs principaux concurrents en termes de croissance organique et de marge, et les services informatiques classiques qu'ils proposaient étaient principalement destinés aux clients nationaux et ne permettaient pas de tirer profit de l'expérience et de l'envergure qu'aurait permis une présence mondiale. Au milieu de l'année 2011, la rentabilité de l'ancien périmètre d'Atos, Atos Origin, avait augmenté de 250 pts par rapport à 2008, grâce à la réussite du TOP, le programme d'amélioration des performances d'Atos.
- Pour tirer, au sein de la nouvelle entreprise Atos, toutes les synergies de l'intégration de Siemens IT Solutions and Services, un nouveau programme a été lancé, le Programme TOP², qui s'inspire du premier programme triennal sur un périmètre élargi : des mesures fortes ont été prises dans le but d'améliorer l'efficacité et la fiabilité des prestations de services informatiques du Groupe. Ces mesures sont soutenues par la poursuite du déploiement des méthodes de « Lean management » et un important développement des capacités offshore visant à servir les clients en leur proposant un coût de prestation inférieur et en répondant à leurs attentes pour un prix moindre.
- Le programme Top² couvre également de nombreuses initiatives qui ont pour objectif la diminution des frais d'exploitation dans leur ensemble (bureaux, achats, déplacements) et l'amélioration de la structure des coûts généraux et administratifs.

Une croissance globale, en accordant une attention toute particulière aux marchés les plus porteurs, en renforçant la différenciation, la création de valeur et l'investissement immatériel. Au cours du quatrième trimestre de l'année 2011, le Groupe a lancé un nouveau programme, eXpand, afin d'accélérer sa croissance et de garantir que sa force de vente, ses performances commerciales et la notoriété de sa marque soient en ligne avec cet objectif. Notre stratégie de croissance couvre trois aspects :

La stratégie de clientèle et de commercialisation

- La stratégie de clientèle d'Atos est de se concentrer sur les grandes entreprises et sur les organismes publics, et de s'y adresser par le biais de sa propre force de vente. La plupart de ces entreprises et organismes sont sous la responsabilité de directeurs de comptes investis à l'échelle mondiale. Atos s'adresse aux marchés de taille moyenne, ainsi aux partenaires, aux canaux indirects et utilise le Cloud comme accélérateur et facteur clé permettant de leur proposer un excellent rapport coût/efficacité.
- Une équipe « ventes stratégiques » a été constituée pour soutenir l'effort commercial sur les plus importants contrats dans le monde entier. Cette équipe rassemble toutes les expertises nécessaires pour gérer des ventes complexes auprès d'experts en solutions, de négociateurs, de juristes, etc.

- Atos a mis en œuvre une organisation axée sur les marchés : Secteur Public, Santé & Transports (PHT), Energie & Services aux collectivités (E&U), Services Financiers (FS), Télécoms, Médias & Technologie (TMT) et Industrie, Distribution & Services (MRS) afin de répondre au besoin croissant qui consiste à proposer aux clients des solutions adaptées à leur secteur d'activité.
- Atos a l'intention de profiter de son rôle de partenaire informatique mondial pour des les Jeux Olympiques de Londres 2012 pour montrer ses compétences et sa capacité à maîtriser un projet complexe dans les délais impartis tout en fournissant un service de haute qualité.

La stratégie de portefeuille

- L'une des priorités est de renforcer le leadership d'Atos en matière de services de paiements et d'e-services en Europe dans le cadre de l'initiative HTTS lancée il y a 2 ans : l'objectif des Services transactionnels de haute technologie est désormais d'étendre les activités d'Atos Worldline aux zones géographiques couvertes par la nouvelle société Atos, dans les domaines des paiements électroniques, des services aux communautés numériques et des marchés financiers, et au-delà de ces atouts, imposer le modèle économique qui a permis la croissance rentable d'Atos Worldline.
- Pour Atos, la nouvelle étape à franchir est de renforcer sa différenciation en s'appuyant sur ses forces et ses exceptionnels atouts dans les activités spécialisées, telles que l'énergie intelligente (Atos Worldgrid), l'externalisation des processus métiers (EPA dans le secteur médical et des assurances), la sécurité civile et les solutions adaptées à la santé, aux transports, à la mobilité intelligente, à la production, etc.
- Une nouvelle Ligne de Services, HTTS & SB (Services Transactionnels de Haute Technologie et Activités Spécialisées), a été lancée le 1er juillet pour mettre en œuvre cette stratégie basée sur la différenciation.
- Les services d'Infogérance sont la plus grande Ligne de Services du Groupe, dont la nouvelle dimension permettra à l'entreprise de bénéficier d'avantages compétitifs afin de proposer des contrats pluriannuels et des offres flexibles et compétitives, grâce à un portefeuille constitué des meilleurs éléments de deux anciens groupes. Le plan de développement détaillé est décrit dans la section B.3.3.1.
- La Ligne de Services Intégration de Systèmes sera développée autour de trois domaines clés pour lesquels l'entreprise dispose d'atouts forts : les solutions d'entreprise, les solutions SAP et la gestion des applications. En tirant parti d'un modèle de production mondial, l'intégration des systèmes servira à la fois la demande en informatique traditionnelle et en informatique critique.
- Atos a également créé une autre Ligne de Services, Conseil & Services Technologiques, qui réunit des consultants et des experts technologiques. Ces activités de proximité ont comme facteurs clés de réussite l'excellence opérationnelle, un taux d'utilisation élevé, et l'industrialisation. Cette Ligne de Services s'adresse aux deux segments de services informatiques ciblés par le Groupe et décrits ci-dessus.
- Au cours de l'année 2011, une attention stratégique a été accordée au développement du Cloud, l'intention du Groupe étant de devenir un leader dans ce domaine.
- Enfin, le partenariat conclu avec Siemens, l'actionnaire industriel le plus important de l'entreprise, est unique sur le marché des services informatiques grâce à sa triple approche : Siemens n'est pas seulement le plus grand client d'Atos ; il existe également une stratégie de commercialisation commune destinée à trouver de nouvelles opportunités, par le biais de Siemens One, et d'un programme d'investissement commun de 100 millions d'euros pour les 3 prochaines années.

Prévisionnel : la stratégie d'innovation

L'innovation est essentielle pour soutenir cette stratégie et elle est obtenue par le biais de différentes initiatives :

- À terme, Atos voit un potentiel de forte croissance dans les secteurs du Cloud Computing, du développement durable, de la mobilité intelligente (Smart Mobility) et de la gestion des contenus d'entreprise (ECM), combinés à des solutions de collaboration. Par le passé, le Groupe a occupé une position de pionnier avec un important savoir-faire dans les domaines des tests, des données intelligentes et de la sécurité, que l'entreprise souhaite continuer à développer en 2012. Sa politique d'Offres clés globales sera poursuivie et étendue pour inclure de nouvelles solutions telles que le Social Computing (réseaux sociaux), les données BIG Data, la veille stratégique (Business Intelligence) et, plus récemment, le programme Zero email TM.
- La Communauté scientifique (SC) est actuellement un réseau constitué de 90 membres, représentant un creuset de compétences et d'expériences en provenance de toutes les régions où opère Atos. Après avoir publié Journey 2014, la SC a lancé le développement de sa vision sur 5 ans, pour créer Journey 2016. Des démonstrations de faisabilité ont été conçues et développées autour des domaines clés qui transforment l'industrie informatique.
- Atos mène également une approche d'innovation ouverte auprès de ses clients et partenaires. Les ateliers d'innovation client et de démonstrations de faisabilité constituent les principaux instruments permettant de progresser avec les clients sur les principaux thèmes de l'innovation. Grâce au partenariat conclu avec Siemens, un investissement commun de 100 millions d'euros sur trois ans servira à travailler sur les innovations, dans les domaines, par exemple, de la mobilité, de l'énergie et de la production. Le thème de la coopération universitaire est également abordé ; en effet, un challenge a récemment été lancé avec différentes universités dans l'objectif de développer des applications mobiles.

Promouvoir un environnement de travail de haute qualité : un facteur clé du succès dans les activités de services : Atos emploie à ce jour environ 74 000 personnes dans 48 pays, parmi lesquelles 60 000 ingénieurs, dont les deux tiers se trouvent en Europe. La performance sociale est placée au cœur de la stratégie du Groupe grâce à l'initiative **Wellbeing@work**, décrite plus loin dans ce document. De manière générale, le Groupe ambitionne d'être reconnu à la fois comme l'une des entreprises les plus innovantes en termes de qualité d'environnement de travail, afin d'attirer de nouveaux talents, les former et les développer.

Dans le cadre de l'intégration des nouveaux collaborateurs de Siemens IT Solutions and Services, l'initiative Wellbeing@work a fortement contribué à faire converger les cultures des deux anciens Groupes. Vous trouverez une description détaillée de cette initiative dans la section B5.

De façon générale, l'ambition Wellbeing@work est plus largement décrite dans le rapport de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

Au total, fort de ses grandes lignes d'action, le nouveau Groupe bénéficie d'un avantage concurrentiel sur le marché pour répondre à la double demande de ce dernier, c'est-à-dire l'informatique d'infrastructure d'une part, où le client exige des performances opérationnelles, une baisse des coûts et une automatisation, et l'informatique de croissance d'autre part, où l'innovation aide les clients à modifier leur modèle économique et à relancer leur croissance dans un contexte économique difficile, en se concentrant sur leur expertise du secteur et leur valeur commerciale.

Globalement, grâce à ces trois initiatives, l'objectif du Groupe est de :

- revenir à une rentabilité de 7 à 8% d'ici à 2013 grâce aux effets combinés du programme TOP² et de la croissance de l'informatique propice aux affaires ;
- atteindre un chiffre d'affaires compris entre 9 et 10 milliards d'euros d'ici à 2013 ;
- être reconnu comme l'une des entreprises « Great Place to Work » (où il fait bon travailler)

Pour conclure, le nouveau positionnement du Groupe défini comme « Your Business Technologists, Powering progress » exprime en quelques mots le nouveau profil d'Atos, ainsi que sa capacité à réunir les facteurs humains, technologiques et d'expertise pour la réussite à ses clients.

B.2.2 Evolution du Programme TOP²

Le Programme TOP lancé à la fin de l'année 2008 a représenté le premier volet de la stratégie de transformation du Groupe. Entièrement opérationnel dès 2009, TOP a généré l'amélioration de marge observée en 2009 puis 2010 et 2011.

L'application de ces méthodologies, l'expertise accumulée, et son application aux anciennes entités SIS constituaient une source majeure de création de valeur lors de la transaction.

Dans la période courant de janvier à juin 2011, la structure TOP a été dupliquée sur le périmètre SIS, dans le respect des règles de concurrence applicables, puis rebaptisée TOP². Au premier semestre, chaque initiative TOP² a développé son plan d'action, formé le personnel SIS aux méthodologies utilisées chez Atos Origin, et initié certaines actions sur le terrain de manière à pouvoir incorporer les synergies attendues dans le budget H2 2011 dès le mois de juillet.

Après la finalisation de la transaction au 1er juillet 2011, les activités de TOP² ont été combinées au sein d'un programme unique couvrant le périmètre combiné, et ont aussi absorbé toutes les activités d'intégration post-fusion.

B.2.2.1 Optimisation des coûts

2011 a été dominée par l'acquisition de SIS. L'analyse des postes de coûts, des contrats et de la base de fournisseurs a permis d'identifier des sources précises de synergies dans la plupart des catégories d'achats, ainsi que des opportunités de réaliser des économies d'échelle.

Les anciennes entités SIS recouraient pour environ 25% de leur coût de gestion au groupe Siemens. Les services correspondant ont dû être migrés sur les solutions de l'ancien Atos Origin, ou faire l'objet de contrats de service avec Siemens, ou être arrêtés. Des progrès significatifs ont eu lieu au cours du second semestre 2011 quant à la migration vers des solutions Atos, notamment dans le domaine des activités de finance transactionnelles, de la paie, de l'extinction de nombreux contrats de prestations de service experts fournis par Siemens, et de la renégociation des baux immobiliers pour les adapter aux standards d'Atos.

Dans le domaine des coûts informatiques, les services de téléphonie mobile ont été migrés sur les contrats Atos dans les principaux pays. Les activités de sourcing de software ont quant à elles résolu les problématiques de transferts de licences liées au changement de périmètre d'Atos, ainsi que sur la renégociation des termes avec les fournisseurs partenaires.

Les budgets 2011 des premier et second semestres ont été atteints sur les coûts hors personnel et de sous-traitance via l'application de techniques variées, telles que la

gestion de la demande, un alignement des standards et pratiques SIS sur celles d'Atos Origin (e.g., politique voyages, voitures de fonction), la standardisation des spécifications, une rationalisation de la base de fournisseurs avec effet immédiat, la mise en place des catalogues standards sur le périmètre SIS, l'outsourcing d'une partie du back-office fonctionnel, le remplacement des sous-traitants de manière sélective, ainsi qu'une renégociation de leurs prix.

B.2.2.2 Lean Management

Objectif : Amélioration et Intégration

Depuis la création du Programme TOP, Atos a adopté les principes du Lean Management, qui permettent à l'entreprise de s'appuyer sur les compétences et la créativité de ses équipes pour viser trois objectifs : améliorer la satisfaction client en améliorant le respect des délais ou en augmentant la qualité de service, améliorer l'efficacité des méthodes de travail et favoriser la motivation des équipes.

Depuis la première moitié de 2011, le Lean Management joue également un rôle primordial dans l'intégration de SIS et Atos Origin en standardisant les méthodes de travail et en assurant que les mentalités et comportements des collaborateurs sont en lignes avec les valeurs du nouveau groupe.

Atos considère que l'excellence opérationnelle constitue un avantage compétitif pérenne. Avec une centaine de projets mobilisant 9 000 collaborateurs en 2012, une équipe de 180 talents menant les projets de trois mois pour déployer le Lean Management, Atos se donne les moyens d'être parmi les meilleurs.

Un moteur durable de progrès continu et d'excellence opérationnelle

En parallèle du pilotage de la centaine de transformations Lean réalisées chaque année, le Groupe a développé un ensemble de mécanismes pour maintenir l'impact du Lean Management dans la durée et ancrer cette amélioration dans la culture Atos.

Ces mécanismes incluent une équipe centrale chargée de mener des audits et maintenir les bonnes pratiques opérationnelles sur tous les sites concernés par un projet de Lean Management. Cette équipe améliore également de manière constante l'approche et forme les experts Lean aux techniques les plus récentes. Par exemple, une approche fondamentalement nouvelle de support bureautique sur site aux Etats-Unis est en train d'être mise au point en 2011 et début 2012. Elle sera déployée en Amérique du Nord en 2012 et en Europe par la suite.

La communauté des managers de sites ayant opéré des transformations Lean (Lean Commodores) se développe constamment et bénéficie du support de ressources locales formées au Lean Management et responsables du maintien de la vitesse de transformation au niveau local (Lean Coachs).

Les outils et les équipes chargées de la gestion des effectifs ont été renforcés afin de maintenir l'amélioration de la productivité. Cette mission capitale permet de s'assurer que le personnel rendu disponible pour des raisons de gains de productivité soit réorienté et suive des formations appropriées, puis positionné sur de nouveaux contrats ou pour remplacer des sous-traitants, ceci afin de donner une impulsion positive dans les effectifs.

Enfin, le Groupe continue son effort de gestion du changement en se focalisant sur les secteurs d'activité où celui-ci est le plus délicat, afin d'améliorer le soutien au personnel concerné, maintenir la motivation des équipes et renforcer les effets du programme « Wellbeing@work ».

Perspectives pour 2012

Le Lean Management a été mis en place progressivement dans toutes les activités du Groupe dès 2009, d'abord dans des activités basées sur la gestion de tickets comme la bureautique, puis sur des activités de type projets et autres domaines comme le développement applicatif. L'année 2009 et le premier semestre de l'année 2010 ont été consacrés à accélérer cette dynamique à travers la déclinaison des techniques du Lean Management en un ensemble d'outils et de méthodologies, et la formation de plus de 180 experts internes dédiés à temps plein au Lean. A fin 2011, le Groupe a déployé le Lean Management dans les équipes de 17 000 collaborateurs qui ont pu voir une amélioration tangible de leurs pratiques de travail.

En 2012, le Groupe va continuer à déployer le Lean Management sur tous ses aspects opérationnels en se focalisant sur l'intégration de SIS. Le groupe prévoit de faire appliquer les principes du Lean Management à 9000 collaborateurs supplémentaires pour atteindre 26 000 collaborateurs à la fin de l'année, toutes activités et toutes zones géographiques confondues. Afin d'accélérer l'intégration, un programme de formation au Lean Mindset pour les managers sera mis en place au cours de l'année 2012.

Enfin, les autres mesures d'industrialisation du groupe (offshoring, standardisation des outils de production, déploiement d'indicateurs, benchmarking,...) ouvrent de nouveaux horizons pour le Lean Management. En ligne avec la philosophie de progrès continu du Groupe, il apparaît donc que le gisement d'améliorations possibles augmente donc au fur et à mesure que le groupe s'industrialise.

B.2.3 Evolution du Programme eXpand

La combinaison de Siemens IT Solutions and Services et d'Atos Origin a conduit à la création du champion européen des services IT et a permis d'atteindre une taille critique et une présence dans plus de 40 marchés.

L'une des caractéristiques uniques de la combinaison des deux entités est l'absence de recouvrement entre les clients, ce qui a permis de préserver la continuité des relations commerciales et de créer une perception positive de l'opération chez nos clients.

Au vu de cette nouvelle position concurrentielle et afin de capturer les bénéfices de sa nouvelle taille et visibilité commerciale, le Groupe a décidé d'industrialiser plus fortement son organisation commerciale.

En septembre 2011, le programme eXpand a été lancé avec pour mission de mettre en place d'ici à 2013 les meilleures pratiques mondiales en termes d'approche commerciale.

eXpand est structuré de manière coordonnée avec TOP²: des initiatives mondiales portées par des hauts-potentiels et suivies par des membres du Comité Exécutif, des relais dans les GBU qui sont les mêmes personnes ayant déjà mis en œuvre TOP² au niveau local.

Thèmes couverts par eXpand

Le programme est entièrement centré sur l'augmentation du carnet de commandes, via un travail sur ce **que l'on vend, comment on le vend, et le support fourni aux forces commerciales**. eXpand est composé de 10 initiatives :

- Positionnement des offres et stratégie produits par marché: renforcer l'équipe de gestion du portefeuille d'offres et sa capacité à développer des offres innovantes et adaptées à chaque marché ; améliorer la capacité des Lignes de Services à fournir les services une fois commercialisés
- Rééquilibrage des forces commerciales : recruter les meilleurs talents commerciaux, dans les géographies et zones d'expertise appropriées ; gérer et récompenser la performance commerciale
- Gouvernance de l'avant-vente: organiser l'avant-vente de manière à rendre l'expertise disponible dans les bonnes géographies et au bon moment
- Gestion de la performance commerciale : assigner les territoires et quotas de manière à faire le meilleur usage des ressources commerciales ; développer des standards pour gérer le commerce avec transparence et discipline
- Industrialisation des activités commerciales : utiliser les techniques de productivité pour maximiser la quantité et la qualité du temps passé avec les clients ; déployer les meilleures pratiques en termes d'outillage, augmenter les capacités du centre de support commercial offshore, etc.
- Leadership commercial proactif : améliorer les plans de compte existants pour renforcer une approche commerciale proactive, cross-fertiliser, augmenter la part de marche chez les clients ; investir sélectivement dans la conquête de nouveaux logos ; renforcer le leadership des forces commerciales
- Amélioration du Win-rate : mettre en place les meilleures pratiques internes et de l'industrie en termes de techniques pour maximiser le taux de succès des propositions commerciales
- Sécurisation de la marge brute : renforcer la connaissance des prix de marchés et du "price to win"
- Gestion des talents: développer l'attractivité d'Atos en tant qu'employeur de choix pour les talents commerciaux des services IT
- Visibilité de la marque et image : développer la visibilité d'Atos pour augmenter son effet commercial ; mesurer proactivement la satisfaction client et réagir en conséquence

Principaux résultats d'eXpand en 2011:

- Renforcement opérationnel de la fonction de gestion du portefeuille d'offres, basée sur la combinaison des meilleures offres AO et SIS
- Planification puis lancement du rééquilibrage des forces commerciales et d'avant-vente en faveur des géographies et des marchés en croissance et à forte demande des clients existants
- Lancement de pilotes « efficacité commerciale » dans 2 pays, visant à faciliter les activités quotidiennes des équipes commerciales
- Simplification des plans de compte, mise en place des plans sur 100% des comptes ex-SIS et ex-AO, avec un focus sur les synergies de revenu
- Mise en place des tactiques prouvées d'augmentation du taux de succès commercial
- Déploiement de l'outil CRM d'Atos sur le périmètre ex-SIS
- Augmentation de l'utilisation du centre de support commercial offshore

Priorités pour 2012

eXpand restera focalisé sur des améliorations tangibles des pratiques commerciales visibles par les forces de vente, et par conséquent par les clients.

Exemples d'objectifs pour 2012:

- Développement de nouveaux partenariats commerciaux et d'offres: mise en place des capacités opérationnelles en Lignes de Services dans les marches et géographies appropriées
- Renforcement du réseau interne d'experts en architecture de solutions, et de leur disponibilité pour intervenir sur les deals prioritaires
- Recrutements ciblés sur les marches en croissance et les expertises en forte demande
- Alignement des plans de rémunération commerciale sur les meilleures pratiques mondiales
- Déploiement des techniques d'efficacité commerciale sur 100% des forces de vente, ainsi que le support ad hoc tel qu'une base de connaissance améliorée, un centre de service offshore multi-langues, une interface CRM revue, etc.
- Création d'un plan de développement personnel pour chaque manager commercial.

B.2.4 Innovation et portefeuille d'offres

B.2.4.1 Développement d'un portefeuille d'offres globales

En 2011, le programme GKO a poursuivi son déploiement commencé fin 2009.

Dans le cadre de la fusion d'Atos et de SIS, deux nouvelles GKO ont été créées en reprenant des actifs provenant de SIS :

- **ERP Consolidation & Harmonization** : Au service de ses clients, Atos dispose d'une expérience unique et d'une méthodologie outillée pour délivrer les meilleurs taux de retour sur investissement pour les clients souhaitant consolider et/ou harmoniser leurs instances SAP. Cette offre bénéficie pleinement du partenariat mondial entre Atos et SAP et exploite pleinement des références prestigieuses telles que Siemens et Daimler.
- **Civil & National Security** (Sécurité Civile) : Dédiée au marché du Secteur Public, cette offre adresse les besoins de nos clients s'agissant de la logistique de la Défense, des documents d'identité électronique, de la gestion des situations de crise, gestion des frontières, téléphonie professionnelle et utilisation de l'IT dans des environnements durcis. L'innovation dans ces secteurs est plus particulièrement tirée par les évolutions récentes dans le domaine de la sécurité et Atos dispose de plusieurs brevets dans le domaine de la sécurité pour apporter encore davantage de valeur ajoutée à ses grands clients essentiellement européens.

En complément de ces deux nouvelles GKO, Atos a profité de sa fusion avec SIS pour repenser son portefeuille d'offres. Ainsi dès la phase de pré-intégration de mars à juin 2011, les équipes d'Atos Origin et de SIS ont travaillé ensemble pour aligner leur portefeuille et mettre en œuvre un « Day 1 portfolio ». Ce portefeuille a permis de mettre en valeur les offres uniques de SIS (non existantes chez Atos Origin) et d'identifier les comptes clients d'Atos Origin dans chaque marché susceptibles d'être intéressés. Le même exercice a été effectué pour les offres uniques d'Atos Origin susceptibles de produire leur valeur pour les comptes clients de SIS. En travaillant avec les marchés, ce portefeuille « Day-1 » a permis à Atos dès le 1^{er} juillet d'indiquer aux forces commerciales de chaque compte les nouvelles offres qu'elles pouvaient proposer à leurs clients. Un mécanisme d'incitation commerciale propre à ce « Day 1 portfolio » a accompagné le déploiement de ce portefeuille.

La stratégie d'offre est également portée par des grandes évolutions sociétales quand les technologies ont la maturité nécessaire pour en accompagner les changements induits. Il en est ainsi pour l'offre Zero email™, qui est issue du leadership d'Atos sur ce sujet. D'abord à vocation interne pour permettre à Atos dans le cadre de son programme Wellbeing@work d'améliorer les conditions de travail de nos collaborateurs, Atos souhaite faire profiter de son expérience, de son diagnostic et de sa démarche méthodologique ses clients. Atos en fin d'année 2011 a préparé le lancement d'une nouvelle GKO Zero email™ qui sera déployée en 2012 avec une forte composante de conseil, une méthodologie propre à Atos, et plusieurs solutions technologiques mettant notamment en œuvre des réseaux sociaux d'entreprises.

Enfin, dans le cadre du programme eXpand, une attention particulière a été apportée pour :

- Renforcer la gouvernance des offres d'Atos entre les différentes parties prenantes (marché, Ligne de services, pays)
- Renforcer les équipes de gestion du portefeuille dans certaines lignes de services telles que GSI et HTTS & Activités Spécialisées.
- Piloter le déploiement des offres au sein des pays tout en améliorant la synchronisation des activités marketing, RH, innovation autour des offres pour maximiser l'efficacité commerciale

Vous trouverez ci-après le détail de nos offres clés globales GKO, qui sont également disponibles sur notre site Web : www.atos.net.

B.2.4.2 Investir dans l'Innovation à long terme

Suite au lancement en 2010, d'un nouveau programme de DPI (droits de propriété intellectuelle), Atos a renforcé en 2011 sa politique après son acquisition de SIS. Atos a travaillé au second semestre pour compléter sa stratégie de propriété intellectuelle et créer une véritable politique de gestion de ses droits de propriété. Elle contribue à identifier de façon plus systémique les droits de propriété qu'Atos crée, à évaluer leur potentiel de réutilisation future et de définir le cadre de protection adéquat. Cette initiative vise à maîtriser le développement et l'utilisation de nos droits de propriété intellectuelle et à les diffuser dans toute l'organisation pour améliorer la valeur perçue de nos clients et notre performance commerciale avec des propositions innovantes. Cela réduit également nos coûts d'exploitation en réutilisant nos propres actifs plutôt que d'acheter des technologies tierces. À cet égard, Atos poursuit la capitalisation de ses efforts en R&D réalisés sur certains projets afin de générer des revenus récurrents à long terme. Fin 2011, Atos a commencé à amortir certains de ses développements initiés et capitalisés en 2010 suite à des succès commerciaux mettant en œuvre des droits de propriété intellectuelle dans la sécurité.

Par ailleurs, Atos a réalisé un grand nombre d'ateliers d'innovation et de manifestations en collaboration avec ses clients et partenaires. Ces ateliers et des événements, ainsi que les Proofs of Concepts (POC) sont les facteurs de succès essentiels à l'innovation de produits et services : ils permettent aussi de maintenir des relations étroites avec tous les acteurs de l'innovation, l'intégration et le partage dans l'écosystème ainsi constitué et le lancement de nouvelles idées clés.

B.2.4.3 La Communauté Scientifique

Au quatrième trimestre 2011, la Communauté Scientifique s'est renforcée de nouveaux membres issus de SIS et constitue désormais un réseau de quatre-vingt dix membres représentant un éventail de tous les talents et expertises en provenance de tous les pays où Atos est présent. Indépendamment de SIS, environ 20% de la communauté 2010 a été renouvelée, pour permettre à de nouveaux membres de venir contribuer à de nouvelles thématiques de prospection.

La mission de cette communauté est d'aider Atos à anticiper et à formuler sa propre vision sur les changements et les nouveaux défis technologiques. En partageant sa vision avec ses clients, Atos veut les aider dans leurs choix critiques de leurs solutions futures.

En 2011, la Communauté Scientifique a étudié 10 défis clés pour ses clients. La Communauté travaille aussi sur 8 évolutions technologiques structurantes: interface utilisateur, processus, gestion de contexte, graphe social, courtage de données... Ces blocs, combinés avec les dix défis, constituent la vision à cinq ans d'Atos appelée « Journey 2014 ».

En 2011, la communauté scientifique s'est concentrée sur :

- la mise en œuvre avec les clients des concepts développés dans « Journey 2014 » au travers de la construction de maquettes «proof of concept»,
- la conception du « Future Center » destiné à présenter notre vision aux clients, partenaires et collaborateurs,
- l'initialisation de l'Open Innovation par la création de chaires et le démarrage d'un incubateur d'Atos composés d'étudiants en informatique et d'universitaires en vue de préparer l'organisation des IT challenge en 2011.
- Et le lancement de « Journey 2016 » identifiant 12 nouveaux challenges pour les 5 prochaines années

Plus de 10 preuves de concept (proof of concepts) ont été mis en place dans différents domaines allant de la mobilité et l'orchestration Cloud, à l'analyse des réseaux sociaux (Social Network Analysis), la modélisation des processus métiers, la gestion des identités en passant par les compteurs intelligents, la mise en œuvre du Lean Management créatif, l'évaluation des risques dans le cadre Solvency 2etc. La participation des clients à la construction de ces maquettes a généré de nombreuses opportunités d'affaires dans l'innovation.

Fort de sa connaissance des enjeux et alliant théorie à pratique, la communauté scientifique a publié une nouvelle version de « Journey 2014 » axée sur « Simplicity with Control »; il s'agit d'un document de 120 pages à la disposition de nos clients stratégiques, nos principaux partenaires et nos collaborateurs. Pour les mêmes cibles, 16 livres blancs ont été publiés sur des sujets adjacents.

Le "Future Center" a été conçu et sera mis en œuvre en 2012 pour démontrer dans le show room de Bezons les concepts qui sous tendent notre vision de l'innovation. Le "Future Center" sera accessible à nos clients et sera un facteur clé déterminant pour soutenir une culture de l'innovation ouverte au sein du Groupe.

La communauté scientifique utilise pour son propre fonctionnement les principes de coopération appelés « management 2.0 » comportant notamment des évaluations par les pairs et des outils de collaboration. Elle a contribué aux projets pilotes pour sélectionner les technologies de réseau social d'entreprise dans le cadre du programme Zero email TM.

En se fondant sur les concepts développés dans « Journey 2014 », la communauté scientifique souhaite stimuler le processus d'Open Innovation à destination d'étudiants, d'Universités et de Startups.

A cet égard, le « IT Challenge » concerne quelques 30 universités dans les 5 principaux pays où le Groupe est présent ; il doit permettre d'identifier les élèves qui peuvent contribuer au développement d'applications Smart Mobility en utilisant, le cas échéant, les concepts et les outils développés par Atos.

Les meilleures équipes seront récompensées de différentes manières, allant de l'invitation aux Jeux olympiques d'été à Londres à la mise en œuvre industrielle de leurs idées. Les universités sont pour la plupart d'entre elles prêtes à appliquer ces recherches au monde industriel. Smart Mobility appliqué au monde de l'automobile a été le premier thème avec pour ambition de créer (conjointement avec Renault) une chaire dans l'université Pierre & Marie Curie en 2012.

Toujours liée à la Smart Mobiliy mais appliqué au monde de l'automobile, Atos sera membre fondateur de l'institut thématique d'excellence VEDECOM (véhicule décarboné et communicant) visant à faciliter la mise sur le marché de véhicules intelligents et communicants.

B.2.5 Qualité

Pour accompagner le développement des capacités de production tant on shore qu'offshore, l'organisation de la Qualité au sein du Groupe s'est adaptée pour contribuer à l'amélioration des services fournis à nos clients.

La décision a été prise et mise en place en 2010 d'intégrer dans les Pays un réseau de correspondants Qualité solidement intégré au niveau des Lignes de Services.

Les correspondants Qualité Pays se focalisent sur la réalisation et la satisfaction des engagements clients pris dans les conventions de service, alors que la Ligne de Services s'attache à améliorer l'efficacité, la qualité et la fluidité du fonctionnement.

En conséquence, les projets menés à partir de ressources distribuées géographiquement, et les services produits, bénéficient d'un unique système de gestion de la qualité par ligne de métiers. Des méthodes de travail communes à tous les collaborateurs du Groupe quel que soit le lieu de production ont été mises en place. De même, des processus de qualité homogènes et communs, des instructions et des instruments de mesure ont été mis en œuvre dans le cadre d'un ensemble d'outils standards.

Ces actions tendent à garantir :

- des contrôles réguliers analysant l'efficacité des prestations et s'appuyant sur ces diagnostics pour mettre en place les outils d'amélioration de la qualité, de la performance et des prévisions au profit de nos clients.
- de bénéficier des expériences acquises, une bonne pratique développée sur un site étant partagée et réutilisée sur d'autres parties de l'organisation.
- d'être davantage flexible dans la réalisation des prestations en privilégiant le niveau de compétences, la proximité et les contraintes de coûts. La maturité et la conformité des processus standards et leur utilisation sont constamment évaluées par rapport aux meilleures pratiques de l'Industrie et aux normes internationales comme ISO 9001, ISO 20000, ISO 27001 ou CMMI.

Un autre exemple est la revue hebdomadaire par le Directeur Qualité de la Ligne de Services, des plans d'actions lorsque sur un contrat, un minimum de 98% des conventions de services n'est pas réalisé (une augmentation de ce seuil à 100% est prévue).

B.3 Ventes et Production

B.3.1 Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités

La demande informatique de nos clients augmente pour plusieurs raisons structurelles :

- La mondialisation : les grandes entreprises ont de plus en plus besoin de l'informatique pour gérer leur taille et leur complexité interne.
- Connectivité : c'est un secteur en plein essor. Les individus, les groupes professionnels, les appareils et les objets sont connectés et créent un besoin massif de nouveaux systèmes et solutions informatiques.
- Le « déluge de données » a commencé.

Depuis l'acquisition de SIS, Atos dispose de nombreuses nouvelles capacités. Pour ce qui est des activités de services informatiques, SIS a apporté des capacités supplémentaires pour HTTS (en Amérique Latine, en Europe Centrale & de l'Est, etc.), ainsi qu'une expertise verticale à forte valeur ajoutée (Sécurité Civile, Énergie intelligente, etc.). Pour ce qui est des services d'infrastructure, SIS change la donne, en apportant à la nouvelle entreprise :

- une plus grande portée géographique (présence directe dans 15 pays supplémentaires) ;
- une hausse significative des capacités offshores ;
- un changement radical de taille et du potentiel d'industrialisation ;
- un réseau exceptionnel de centres de données afin de permettre à Atos de devenir une firme leader en matière de Cloud Computing.

Dans ce contexte, l'ambition d'Atos est d'accélérer sa croissance organique à partir de 2013.

Pour atteindre cette ambition, l'approche de développement d'Atos en terme de ventes consiste à :

- établir un portefeuille des offres verticales innovantes et compétitives apportant une solution aux principales préoccupations de nos clients ;
- développer une relation étroite avec le client et vendre en répondant parfaitement aux problèmes et objectifs de nos clients ;
- se concentrer sur un nombre limité de clients et sur les services pour lesquels nous disposons d'une expertise éprouvée et d'un avantage compétitif ;
- développer la vente en proposant à nos clients du conseil en amont, de manière proactive, pour répondre à leurs principales préoccupations commerciales ;
- rechercher la croissance profitable en se positionnant sur les services à valeur ajoutée.

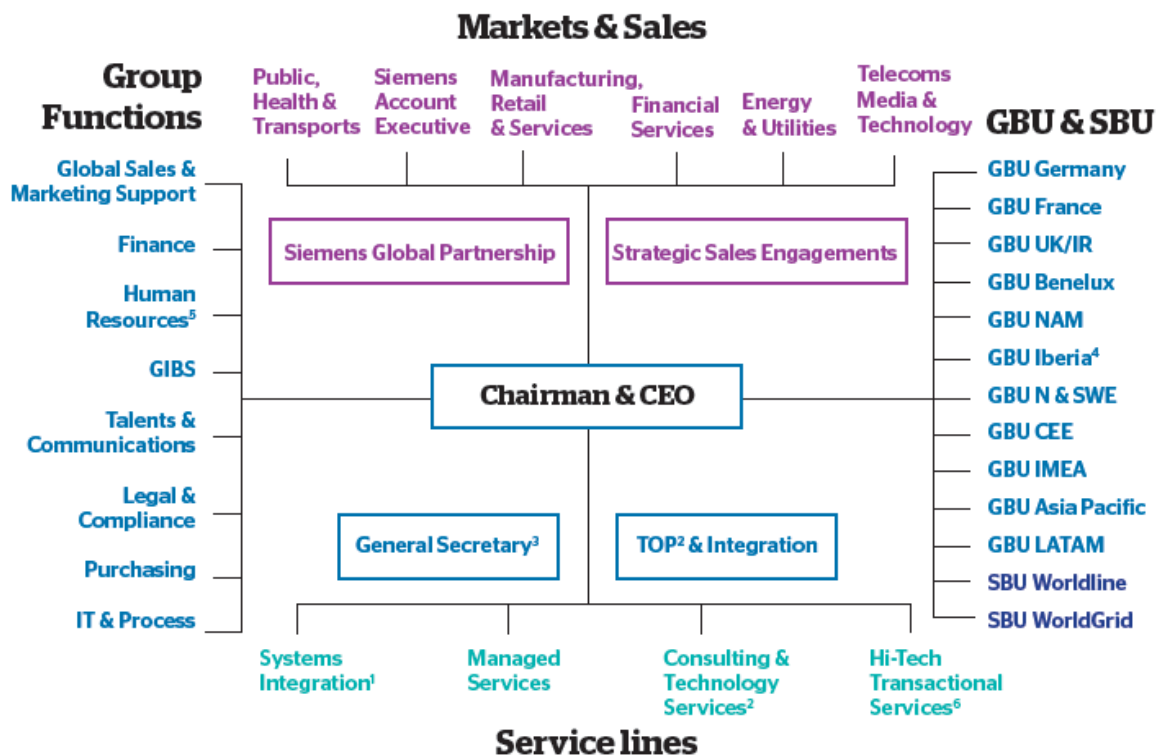
B.3.1.1 Les ventes ont été une dimension clé dans l'intégration de SIS

Les ventes ont représenté une impulsion majeure pour le programme d'intégration qui a franchi d'importantes étapes :

- un accord intégré important a été passé et est en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2011 ;
- un portefeuille intégré par marché a été défini le 1er juillet 2011 ;
- les documents de vente appuyant le nouveau portefeuille intégré étaient prêts au 1er juillet 2011 ;
- 1 100 clients d'Atos et 500 nouveaux comptes de SIS ont été rencontrés par la direction d'Atos au cours du premier semestre 2011, afin de présenter la société ;
- la force commerciale a été formée aux meilleures pratiques de vente et au nouveau portefeuille intégré ;
- des plans de compte ont été définis pour tous les comptes générant des revenus annuels supérieurs à 3 millions d'euros au cours des 6 premiers mois de la nouvelle société.

La direction a porté une grande attention aux équipes de ventes afin de conserver les commerciaux et éviter la fuite non souhaitée des talents indispensables.

B.3.1.2 Réorganisation de l'entreprise pour soutenir les ventes



L'organisation de l'entreprise a été repensée afin de soutenir les 3 principaux leviers de croissance du nouveau groupe Atos :

Levier de croissance n°1 : Les marchés

Cinq marchés ont été définis :

- Industrie, Distribution & Services ;
- Secteur Public, Santé & Transports ;
- Services Financiers ;
- Télécoms, Médias & Technologie ;
- Energie & Services aux collectivités.

Les marchés mondiaux :

- sont responsables des coûts liés aux propositions commerciales, des entrées de commandes, du chiffre d'affaires et du coût des ventes ;
- définissent la stratégie du marché et le portefeuille ;
- assurent une gestion directe des comptes mondiaux ;
- effectuent des ventes croisées dans différentes zones géographiques et accroissent la base de clientèle ;
- enrichissent les portefeuilles d'offres sur les différentes lignes de services.

Chacun des cinq marchés est dirigé par un membre du comité exécutif doté d'une solide expertise du marché.

L'organisation interne de chaque unité opérationnelle mondiale reflète l'organisation du groupe avec 5 marchés locaux qui :

- appliquent localement la stratégie du marché définie par les marchés mondiaux ;
- mettent en œuvre le portefeuille mondial ;
- gèrent les comptes et les accords locaux ;
- gèrent la force commerciale locale.

Levier de croissance n°2 : Direction des Ventes Stratégiques

La mission première de la Direction des Ventes Stratégiques est d'accroître la part de marché d'Atos sur les grandes affaires :

- en concentrant des ressources spécialisées hautement qualifiées, ayant souvent finalisé des grandes ventes complexes par le passé ;
- en développant une solide relation avec des analystes et consultants d'autres secteurs d'activité ;
- en proposant de manière proactive des projets de transformation à grande échelle aux clients existants et aux nouvelles références.

La Direction des Ventes Stratégiques compte 160 experts organisés en deux groupes :

- 70 experts au niveau central pour conclure les affaires mondiales d'Infogérance de plus de 100 millions d'euros et les contrats en Intégration de Systèmes / HTTS de plus de 50 millions d'euros ;
- 90 experts au plan local afin de garantir aux unités opérationnelles mondiales le gain d'affaires de taille moyenne.

Levier de croissance n°3 : Partenariat Mondial avec Siemens

Une équipe dédiée, dirigée par un membre du comité exécutif, a été créée pour veiller à la bonne interaction avec Siemens AG et à la bonne coordination des actions en interne, afin d'exploiter tout le potentiel de ce puissant partenariat.

Pour mettre en œuvre ce partenariat, Atos est désormais le seul partenaire de Siemens faisant partie de Siemens One, l'organe qui assure la collaboration des divisions de

Siemens sur les marchés verticaux. Siemens One est articulé autour de 14 comités de développement des marchés. Ces comités décident du développement et de la commercialisation des produits dans les différentes divisions Siemens pour un marché vertical particulier.

Atos a rejoint 12 de ces comités de développement et participe ainsi aux projets de développement des produits, en fournissant les systèmes informatiques qui sont intégrés aux produits développés ; ces comités les sélectionnent en fonction du potentiel du marché visé.

Au cours du deuxième semestre 2012 ;

- la gouvernance partenariale a été mise en œuvre ;
- les équipes partenaires ont été formées, tant au niveau de l'entreprise que des unités opérationnelles mondiales ;
- des opportunités commerciales majeures ont été identifiées ;
- des projets communs ont été identifiés et les premiers fonds d'investissement ont été dégagés.

La coopération commerciale entre les deux entreprises est désormais pleinement opérationnelle et anticipe des entrées de commande dès le début de l'année 2012.

B.3.1.3 eXpand : Programme de transformation des ventes d'Atos

L'objectif d'eXpand est d'améliorer considérablement trois indicateurs clés de performance : montant des propositions commerciales pondérées, taux de nouveaux contrats et montant des prises de commandes afin de générer une croissance profitable et durable.

eXpand est un programme du Comité exécutif où chaque projet est sponsorisé par un membre de l'ExCom.

D'un point de vue opérationnel, eXpand est étroitement lié au programme TOP² afin de garantir à la fois l'exécution et la réutilisation – à partir de TOP² – et la même discipline dans la production :

- tirer profit des mêmes pays leaders que ceux du programme TOP ;
- relier le processus budgétaire avec le programme TOP ;
- se focaliser sur les actions, avec un engagement local fort.

Au travers de ces 10 flux, eXpand répond aux questions les plus pertinentes pour améliorer l'efficacité commerciale d'Atos, par :

- l'alignement des portefeuilles d'offres et les ressources ;
- l'efficacité commerciale ;
- l'amélioration du taux de renouvellement des contrats et les nouveaux clients ;
- l'optimisation de la marge brute ;
- la gestion de la marque et celle des talents.

B.3.1.4 Approche marketing

Contexte

Depuis le lancement d'une fonction marketing centralisée dans le cadre du programme TOP en 2009, le marketing en tant que moteur de croissance est devenu une priorité stratégique du groupe. Cette fonction a été créée en 2010 en alignant collaborateurs, processus et outils à l'échelle du Groupe, ainsi que par des campagnes mondiales. En 2011, l'accent a été mis sur la formation pour soutenir le développement de la force commerciale.

Chez Atos, le marketing est centré sur les objectifs de vente desquels il dépend totalement. En effet, les deux missions de cette fonction consistent en :

- Aide à la vente : développer des outils, des démonstrations, des guides de vente et autres documents de vente visant à renforcer la force commerciale; proposer des formations commerciales sur les offres et le portefeuille (comment vendre quoi et à qui) ; mettre en place des portails de vente et des initiatives d'aide à la vente, dans le but d'améliorer la productivité et l'efficacité commerciale
- Génération de la demande : favoriser la demande par le biais de campagnes mondiales pour mettre en avant les offres répondant aux besoins spécifiques des clients. Ces campagnes se déroulent au moyen de différents canaux marketing, en ligne et hors ligne.

Nouveautés

D'un point de vue organisationnel, la fusion s'est avérée être une grande opportunité pour le marketing, les forces de cette fonction provenant des deux entreprises étant complémentaires ; de nombreuses meilleures pratiques ont ainsi été mises en œuvre. Une veille des marchés et de la base de clientèle a été instaurée et a commencé à porter ses fruits.

La nouvelle organisation s'appuie strictement sur les données de références du secteur informatique; une feuille de route du développement a été mise en place pour les années à venir. En 2011, la priorité marketing a été d'aider la force commerciale à intégrer le nouveau portefeuille et les nouveaux outils de vente pour accroître l'activité au deuxième semestre. Par conséquent, une part importante du budget marketing a été investie pour que les outils de vente appropriés soient disponibles dès le 1^{er} juillet 2011 et que l'activité commerciale se poursuive sans discontinuité avec la fusion, la nouvelle organisation et le nouveau portefeuille.

Ambitions d'Atos

En 2012, l'accent va être remis sur la génération de la demande et l'élaboration de campagnes mondiales afin de renforcer les propositions commerciales. Le Groupe a été considérablement renforcé pour être en mesure de mener à bien des programmes mondiaux et de les mettre en œuvre. Il est ainsi prévu d'investir dans des processus et des outils de premier ordre (tels que l'automatisation du marketing) et dans les compétences d'experts hautement qualifiés en matière de marketing B2B.

B.3.2 Marchés : description du contexte, résultats et ambitions de chaque secteur

B.3.2.1 Industrie, Distribution & Services

Contexte

Courant 2011, le secteur de l'industrie était en voie de sortie de crise, suivi de près par celui de la distribution et des services. Toutefois à la fin de l'année, de nouvelles inquiétudes concernant l'économie, en particulier en Europe, ont plongé à nouveau ces trois secteurs dans l'incertitude.

Les fluctuations de la demande dans ces trois secteurs ont entraîné de nouveaux défis au niveau des investissements. Parallèlement, si la plupart des consommateurs dépensent moins, leurs attentes continuent d'augmenter dans une recherche à la fois d'une meilleure qualité et d'un plus large choix.

L'engagement en faveur du développement durable et des comportements éthiques reste fort, en partie parce que tous les secteurs reconnaissent que ces éléments sont inhérents

à la poursuite de la performance, non seulement en termes de coûts et d'efficacité opérationnelle, mais également en termes de marque et de réputation.

La mondialisation va continuer d'agir comme un moteur et la capacité à opérer sur des marchés différents et à optimiser les chaînes d'approvisionnement avec une souplesse réelle a été considérée comme une priorité absolue durant l'année.

Nouveautés

Les priorités commerciales des clients d'Atos n'ont globalement pas changé en 2011. Celles-ci ont principalement porté sur l'amélioration des processus commerciaux et sur la réduction des coûts structurels qui, par exemple, sont restés des thèmes forts récurrents.

Cependant, nos clients se sont focalisés sur l'importance des outils d'analyse et de la productivité du personnel, ces deux points reflétant la volonté de disposer d'informations utilisables en temps réel dans les trois secteurs.

L'acquisition de Siemens IT Solutions and Services par Atos a été un événement majeur cette année. Parmi tous les marchés d'Atos, c'est probablement sur les secteurs de l'industrie, de la distribution et des services que l'impact a été le plus fort, car la valeur combinée de la nouvelle entreprise a été reconnue dans de nombreux sous-secteurs spécialisés :

- Aéronautique et matériel de transport
- Automobile
- Industrie chimique, métallurgique et minière
- Biens de consommation emballés (restauration)
- Haute technologie et ingénierie
- Outillage et installations
- Industrie pharmaceutique
- Industrie papetière et du bois

Ambitions d'Atos

La création du nouvel Atos a agi comme un puissant catalyseur dans l'examen et l'élaboration de sa stratégie pour l'industrie, la distribution et les services.

Avec plus de 10 000 spécialistes dans ces secteurs et 30 ans d'expérience, Atos a concentré son attention sur quatre domaines d'expertise spécifiques en 2011, chacun d'eux devant apporter directement de la valeur ajoutée à ses clients :

- Innovation pour les produits et services : l'innovation permanente renforce la réussite et la différenciation dans les secteurs de l'industrie, de la distribution et des services. Le savoir-faire d'Atos dans la gestion du cycle de vie des produits (PLM, Product Lifecycle Management) est particulièrement pertinent ici.
- Excellence en matière d'activités industrielles : la priorité habituellement donnée à l'excellence opérationnelle dans chaque usine est étendue à toutes les activités. Cet élément devient crucial dans l'optique de réduire les coûts de production, mais également de diminuer le délai de commercialisation des nouveaux produits et services. En 2011, Atos a encore affiné sa proposition de système d'exécution de la fabrication (MES, Manufacturing Execution System), renforçant ainsi sa capacité à prendre en charge des clients dans ce domaine.

- Gestion globale de la chaîne d'approvisionnement : toutes les entreprises de l'industrie, de la distribution et des services doivent gérer les chaînes d'approvisionnement de manière globale, que ce soit directement ou avec un sous-traitant. En 2011, Atos, société mondiale, a mis l'accent sur l'importance de systèmes logistiques intelligents et d'une chaîne globale d'approvisionnement.
- Fidélisation du client et valeur de la marque : la fidélisation et la marque ont été fortement touchées par la possibilité offerte par les accès en ligne et la capacité à établir et à renforcer des relations commerciales à tout moment et depuis n'importe quel lieu, ce qui est très important pour nos clients. La grande expérience d'Atos en matière de gestion de la relation clients et services transactionnels à haute technologie, alliée à des développements plus récents en matière de mobilité intelligente, permet d'élaborer des propositions à base d'offres distinctives.

Dans l'industrie, la distribution et les services, Atos a continué en 2011 d'associer la valeur des services informatiques classiques à ses compétences propres à ce secteur. Cette approche a été doublement récompensée à la fois par de nombreux renouvellements de contrats et des volumes significatifs de nouvelles affaires signées.

Expertise sectorielle

Atos offre des solutions claires et distinctes pour chacun des quatre secteurs commerciaux clés évoqués plus haut. L'industrie et l'ingénierie font parties intégrantes d'Atos, et cet aspect s'est vu renforcé par le lancement du nouvel Atos. Les éléments marquants de 2011 comprennent :

- **La gestion du cycle de vie des produits** : il s'agissait d'une spécialité sectorielle spécifique à la fois pour Atos et pour Siemens IT Solutions and Services. Dans la nouvelle entreprise Atos, ces capacités complémentaires renforcent davantage son offre. Atos tient particulièrement à accompagner les grandes entreprises désireuses de rationaliser et d'étendre le PLM, mais aussi à aider les sociétés plus petites à adopter une capacité PLM incontournable.
- **Le PLM à la demande** : le cloud ouvrant la voie à la souplesse commerciale, Atos a redéfini sa proposition PLM en partenariat avec PTC afin de proposer ces solutions en tant que services à la demande.
- **Le MES** : en 2011, nous avons élargi nos capacités MES fondamentales via une gamme étendue de conseil. Ces services aident les clients à parcourir les opportunités et à construire un modèle pour l'adoption du MES dans toute l'entreprise.
- **La mobilité intelligente** : lancée en 2010, notre offre de mobilité intelligente a été étendue en 2011 avec un fort accent sur le secteur automobile.
- **La planification industrielle et commerciale** : l'intelligence et la souplesse dans la gestion sont devenues deux éléments cruciaux dans l'industrie, la distribution et les services. La maîtrise de la gestion des données en temps réel par Atos a été très demandée en 2011.

B.3.2.2 Secteur Public, Santé & Transports

Contexte

Le secteur public, la santé et les transports (PHT) représente le plus vaste marché sur lequel Atos exerce ses activités. Il est d'autant plus large qu'il comprend l'éducation, la défense et la sécurité, marchés bien spécifiques pour Atos.

L'étendue de nos activités nécessite de conserver une stratégie propre à chaque sous-secteur. Mais il est aussi possible d'observer ces secteurs comme un ensemble : on y relève alors des tendances et des problématiques communes.

En 2011, ces secteurs ont tous partagé une caractéristique: la restriction budgétaire. En effet, les finances publiques ont subi une pression extrême, surtout en Europe.

Il faudrait éviter toutefois, de se focaliser sur ce seul aspect financier. Aussi, à travers tous ces secteurs, des organismes ont cherché à exploiter de nouvelles technologies, pas seulement pour « faire plus avec moins », mais pour créer de tout nouveaux modèles de prestation de services pour le citoyen.

Nouveautés

Sur l'ensemble des secteurs PHT, Atos peut illustrer, au travers d'engagements pris en 2011, de nombreux cas où l'application innovante de l'informatique a permis de générer de nouveaux services. Ceux-ci vont de la communication sur téléphone portable avec information en temps réel sur les vols aux clients d'Air France KLM, jusqu'au lancement de services cloud privés et sécurisés pour les organismes du secteur public, en collaboration avec Microsoft.

La mise en place du nouvel Atos a eu un impact très positif. La diffusion du profil de l'entreprise en Europe a, par exemple, immédiatement permis de créer des opportunités, par le partage des meilleures pratiques auprès de gouvernements à la fois centraux et locaux.

Dans le secteur de la santé, il est apparu évident que les expériences complémentaires ont permis d'accroître la valeur ajoutée des services offerts. Atos Origin, par exemple, était experte dans la gestion des dossiers médicaux et dans l'externalisation médicale. Ces compétences ont pu être mises en commun avec l'expertise de Siemens IT Solutions and Services dans la gestion hospitalière et dans les systèmes spécialisés.

Rapidement, la combinaison de ces expertises est apparue évidente dans les systèmes de service urbain et de transport, où une collaboration étroite avec Siemens AG a permis de donner une nouvelle dimension aux offres, grâce à la réunion des forces de l'informatique et de l'ingénierie. Notre programme de technologies pour les municipalités (IT in Cities) complète ces initiatives, son objectif étant de fournir aux citoyens des services intégrés au moyen d'appareils fixes et mobiles.

Ambitions d'Atos

Les ambitions d'Atos dans le secteur public, la santé et les transports continueront de se concentrer sur les domaines dans lesquels notre expertise crée de la valeur et de la différenciation.

Les services d'infrastructure informatique continueront de représenter un élément essentiel de nos engagements dans ces secteurs : gérer l'infrastructure et les applications pour le compte de nos clients et leur fournir l'assistance pour travailler efficacement et en toute sécurité.

Cependant, le Groupe va adapter ses capacités pour mener à bien l'utilisation des technologies de l'information dans le secteur public, la santé et les transports. Le développement durable, par exemple, devient un élément central. En effet, les organismes publics veulent montrer l'exemple dans ce domaine et le fait qu'Atos soit capable, par exemple, de concevoir et de mettre en place des modèles de poste de travail qui limitent les coûts immobiliers et les frais de déplacement constitue une contribution directe.

Sur l'ensemble de ce secteur, l'émergence massive de la technologie smart mobile dans la vie privée des utilisateurs a une influence immédiate sur leurs attentes vis-à-vis du secteur public. Ici aussi, le Groupe reste attentif : nous concevons, par exemple, des

infrastructures pédagogiques pour permettre à toutes les générations de pouvoir suivre une formation tout au long de la vie.

La sécurité reste une priorité dans ces secteurs et fait également l'objet d'une stratégie spécifique. Aussi, Atos participe activement aux initiatives nationales en matière de sécurité, par la gestion de l'identité, les solutions de contrôle des frontières, la gestion des risques et les communications sécurisées qui font partie des offres. Nous jouons un rôle accru dans le développement d'applications pour répondre aux problèmes de cyber-sécurité. Atos ne se présente pas uniquement comme un fournisseur de services informatiques à ses clients PHT. Mais vise à établir une véritable relation de partenariat. La collaboration entre les secteurs public et privé, via des modèles commerciaux bien établis, est aujourd'hui un modèle opérationnel reconnu dans le secteur public et activement soutenu par Atos. L'objectif est d'anticiper les besoins en relevant les défis stratégiques et opérationnels.

Atos possède une vision claire des tendances qui marquent les marchés Public, Santé, Transports. L'entreprise a élaboré des stratégies et des approches adaptées à chacun d'eux.

Expertise sectorielle

La capacité à créer des services d'infrastructure informatique qui répondent aux exigences spécifiques des clients du secteur public, de la santé et des transports est une compétence spécifique. Par exemple, la manière dont un gouvernement local utilise le cloud pour communiquer des informations aux citoyens peut être très différente de celle appliquée par un organisme public central pour exploiter les centres de services partagés.

Atos propose un large éventail de solutions dans ce secteur. Un échantillon de ces solutions est présenté ci-dessous :

- **Systèmes d'e-administration** : aident les organismes du secteur public à intégrer leurs services de manière sécurisée et efficace.
- **City Cockpit** : donne aux équipes de gestion et d'exploitation des gouvernements locaux les tableaux de bord actifs dont ils ont besoin pour optimiser la prestation des services et organiser au mieux les ressources municipales.
- **Billetterie et itinéraire** : fournit aux utilisateurs les outils dont ils ont besoin pour calculer un itinéraire et acheter des billets à partir d'appareils fixes et mobiles. Un service pratique et de qualité.
- **Logistique de défense** : crée des systèmes sécurisés de coordination des actifs qui peuvent être partagés aux niveaux national et international.
- **Solutions e-médicales** : tirer le meilleur des technologies de communication et de collaboration pour informer et éduquer les patients.
- **Sécurité civile** : des solutions et des services complets qui aident les clients à détecter, éviter, répondre et résoudre les problèmes dans un environnement réseau-centrique. Cette série détaillée de réponses, depuis la planification des missions et la gestion des frontières jusqu'à la fusion des données et la réponse d'urgence, permet d'exploiter les informations de manière plus intégrée et plus souple.

Les résultats de 2011

En 2011, Atos a décroché d'importants contrats PHT dans ses principales géographies, couvrant des solutions sectorielles, des services d'infrastructure informatique et des services transactionnels de haute technologie.

De nouveaux contrats d'infogérance informatique notamment avec la Justice aux Pays-Bas, pour une solution majeure de gestion de contenu pour Thalès, et des systèmes innovants de gestion d'informations clients pour Air France/KLM.

L'année 2011 a également été marquée par le renouvellement de contrats importants. On peut citer des solutions de collecte de droits de transports pour Cordoba en Amérique Latine, des reconductions de contrats dans le domaine de la Sécurité Civile ou encore de l'intégration de systèmes avec le Ministère français de l'Agriculture.

B.3.2.3 Services Financiers

Contexte

La stabilisation économique constatée en 2010 s'est partiellement érodée en 2011 avec la crise de la dette souveraine en Europe. En conséquence, le secteur financier s'est trouvé confronté à des faillites bancaires, à des contraintes de financement, à des assainissements du bilan et au renforcement de la réglementation, notamment avec Bâle III et Solvency II.

Les services financiers étant internationaux, les opportunités n'ont pas été homogènes en 2011, les marchés émergents démontrant un plus grand dynamisme. Sur les marchés matures, sans grande surprise, la pression pour réduire les coûts d'exploitation à l'aide de processus informatisés est restée intense.

Pour les marchés bancaires et des assurances, 2011 a été l'année du « retour aux bases », mais avec une priorité aux segments de marché en croissance et au recours à la technologie pour favoriser de nouveaux produits et services (mobiles, médias sociaux). Dans le secteur des services financiers, la capacité à se concentrer sur l'expérience vécue par chaque client a été considérée comme un facteur clé de croissance. Rétablir la confiance individuelle est ainsi devenu primordial afin d'optimiser les opportunités commerciales avec chaque client.

Nouveautés

À de nombreux égards, 2011 a été une année d'accroissement des niveaux d'exigence dans les services financiers et, Atos en tant que société de services informatiques a collaboré avec ses clients en se concentrant en particulier sur les points suivants :

- Renforcement des modèles de « Lean management »
- Innovation produits et mise plus rapide sur le marché
- Recherche continue d'une distribution multicanaux plus flexible
- Établissement de normes internationales pour les processus métiers automatisés
- Rationalisation des plateformes informatiques internationales pour les applications et les infrastructures.

Le nouvel Atos a offert un intérêt immédiat pour ses clients dans les services financiers. Une attention toute particulière a été portée à l'augmentation de son assise géographique et à la taille de ses ressources spécialisées : les effectifs des services financiers d'Atos comptent en effet désormais environ 15 000 experts.

Le point le plus notable aura été l'accent mis sur les services transactionnels de haute technologie, qui ont une contribution majeure à l'efficacité des processus et à la transmission des données.

Ambitions d'Atos

Dès sa création, le nouvel Atos a inventorié toutes les offres et les portefeuilles des clients émanant de SIS et d'Atos.

Des opportunités commerciales immédiates sur de nouveaux marchés géographiques ont été identifiées, en encourageant la croissance avec certains clients et en favorisant les synergies de chiffre d'affaires.

Au cours de l'année 2011, Atos a continué d'affiner les offres métiers pour les clients des services financiers, tant pour les applicatifs que pour les infrastructures, le Cloud en faisant naturellement partie. La gestion des identités, de la sécurité et des risques, ainsi que les opérations relatives aux centres de données ont également été renforcées.

Un accent particulier a été mis sur les solutions et services adaptés aux processus bancaires et d'assurances. Cela inclut notamment les ressources en matière de services transactionnels de haute technologie.

Expertise sectorielle

Les solutions et services d'Atos adaptés à chaque marché sont soigneusement identifiés et développés en fonction des tendances du marché. Pour les services financiers, les expertises renforcées en 2011 ont été les suivantes :

- **Gestion multicanaux** : avec plus de deux milliards d'utilisateurs d'Internet dans le monde, les sociétés de services financiers doivent être capables de développer des produits attractifs et rentables via tous les canaux de distribution. Atos conçoit, crée et exécute des moyens de diffusion Web 2.0 pour ses clients banques et assurances.
- **Transformation des processus fondamentaux** : Atos a une profonde connaissance des processus fondamentaux bancaires et d'assurances. En associant des compétences spécifiques en gestion de contenu d'entreprise et collaboratifs, nous aidons les banques et assurances à rationaliser leurs processus, en leur offrant des services totalement infogérés là où elles le souhaitent.
- **Services transactionnels de haute technologie** : en tant que fournisseur leader en Europe, Atos a déjà une solide réputation en matière de traitement de masse des transactions financières. Ces services sont désormais de plus en plus recherchés pour l'activité GRC en raison de l'importance que les banques accordent à l'expérience client et à l'optimisation des résultats.
- **Solutions bancaires et d'assurances de base** : Atos a une très grande expérience de ce type de solutions qui s'étendent du traitement des opérations back-office au recouvrement de crédit et à la gestion de la trésorerie des sociétés, sans oublier les opérations externalisées relatives à la gestion de l'assurance vie et des retraites.
- **Risque, réglementation et conformité** : Atos offre des compétences spécifiques en gestion de données, gestion des risques, Solvency II, Bâle III et sécurité des informations. Ces services sont offerts à l'échelle internationale, mais toujours avec une parfaite connaissance des réglementations locales et des conditions de conformité.

B.3.2.4 Télécommunications, Médias & Technologie

Contexte

Bien que les télécommunications, les médias et la technologie constituent des marchés distincts avec leurs propres défis, le chassé-croisé a continué en 2011 : les entreprises de télécommunications exploitent les dispositifs et les plates-formes applicatives des entreprises technologiques auxquelles les sociétés de médias fournissent le contenu.

Les volumes du trafic des voix et des données ont été prodigieux en 2011. Ce n'est pas surprenant : deux milliards de personnes à travers le monde utilisent désormais Internet et les Smartphones dépasseront en nombre les ordinateurs personnels comme dispositifs

d'accès à Internet d'ici deux ans. En dépit de tels volumes, les revenus liés aux télécommunications sont restés stables - en Europe et aux États-Unis du moins. Cela contraste avec l'extraordinaire croissance sur les marchés émergents tels que le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine.

En dépit de ces volumes fortement croissants, les défis sont clairs :

- **Télécommunications** : les entreprises sont proches de la saturation sur les marchés matures et grand public. La concurrence de plus en plus rude entraîne une diminution du chiffre d'affaires annuel par utilisateur ; les bénéficiaires sont également obérés par le besoin d'investir dans la capacité de production et par l'émergence de nouveaux acteurs spécialisés dans l'Internet et le Cloud. L'érosion des flux de rentrées traditionnelles poussent de plus en plus les opérateurs de télécommunications à se tourner vers de nouvelles sources de revenus : le Cloud pour le marché des entreprises et le marché grand public, ainsi qu'un intérêt de plus en plus prononcé pour la communication entre équipements (machine-to-machine).
- **Médias** : le passage de l'analogique au numérique est inéluctable. Les publics sont de plus en plus fragmentés et, par conséquent, les services de médias sont de plus en plus personnalisés. Le défi que représente la gestion de la monétisation est grand. Plus le choix de plateforme est vaste et plus celui-ci est complexe. Pour les éditeurs de presse, la publication de contenus dans les médias numériques et en ligne est devenue impérative.
- **Technologie** : plus l'écart entre innovation et banalisation s'amenuise, plus la concurrence est forte. Les acquisitions et les consolidations se poursuivent et le Cloud met davantage l'accent sur les logiciels que sur le matériel.

Nouveautés

En 2011, les clients d'Atos dans les secteurs des télécommunications, des médias et de la technologie ont continué à mener une stratégie agressive d'efficacité opérationnelle qui s'est reflétée tant dans leur insistance à mieux gérer leurs dépenses informatiques que dans leur intention d'augmenter la flexibilité et l'efficacité de processus tels que la facturation et la gestion de la relation client. Partout, les entreprises sont contraintes de « faire plus avec moins » et même si les budgets informatiques sont stables ou en baisse, l'idée selon laquelle les technologies de l'information doivent mieux soutenir les objectifs commerciaux reste prépondérante.

Dans chacun des trois secteurs du TMT, des formes de concurrence accrues et souvent complètement nouvelles obligent nos clients à examiner leur activité principale d'un œil critique. Par conséquent, Atos a non seulement continué de remporter des contrats d'infogérance informatique mais a aussi augmenté sa part dans les services transactionnels de haute technologie, à la fois dans les services de facturation et dans la gestion de la relation client.

Le lancement en 2011 du nouvel Atos a permis d'enrichir la gamme de services que nous sommes en mesure de proposer à nos clients et nous leur avons de suite communiqué ce message, et à faire en sorte que cet accroissement de nos compétences soit diffusé plus largement. Cette évolution a été accueillie avec un intérêt tout particulier par les acteurs majeurs du secteur des télécommunications en Europe. Cela est dû, d'une part, aux opportunités offertes grâce à l'empreinte de plus en plus marquante du Groupe en Europe et, d'autre part, à sa présence de plus en plus forte hors d'Europe où d'autres acteurs majeurs ont aussi montré de vifs intérêts en Amérique du Sud et en Asie.

Les compétences d'Atos se sont surtout manifestées dans les offres de services Cloud et dans l'expertise de solutions de facturation. Pour les clients du secteur des médias, le Groupe a amélioré, pour la première fois, ses compétences en matière de supports médiatiques et numériques.

Ambitions d'Atos

Atos a tout naturellement sa place comme société de services informatiques fournisseur des secteurs des télécommunications, des médias et de la technologie : tous les services proposés sont étayés par des processus informatiques adaptés car nous sommes de véritables experts en la matière.

Dans chacun de ces secteurs, il existe une demande constante en informatique d'infrastructure et la position de leader d'Atos en matière d'infogérance des technologies de l'information appliquée aux télécommunications demeure un élément central de notre stratégie de développement. Les TMT sont de plus en plus mondialisés et la force et la souplesse de notre modèle mondial de services trouvent une forte résonance dans ces secteurs. Pour nos clients des médias, le passage de l'analogique au numérique est un thème récurrent et les nouvelles compétences d'Atos en matière de transformation studio illustrent cet effort.

Atos va continuer à développer ses activités avec les acteurs majeurs des marchés européens, tout en renforçant son intérêt pour les pays émergents, notamment en Europe de l'Est et en l'Amérique Latine.

Comme toujours, ce sont les compétences sectorielles qui créent la plus grande différenciation. Nous cherchons toujours à nous démarquer avec le côté « de bout en bout » de nos propositions. Atos emploie 8 000 spécialistes informatiques, spécialistes métier qui travaillent à temps plein dans les TMT. Leurs compétences couvrent les domaines du Conseil, de l'intégration des systèmes, de l'infogérance et, plus rare, des services transactionnels de haute technologie.

En 2011, pour développer nos offres, nous avons examiné tous les secteurs où Atos est actif, nos clients dépendent eux-mêmes fortement des TMT. L'accent que nous avons mis sur la mobilité intelligente, à titre d'exemple, montre que nous sommes en mesure de vendre en collaboration avec les entreprises de télécommunications et de médias mais aussi par leur intermédiaire, afin de répondre à la demande de nouveaux services mobiles contextuels dans d'autres secteurs.

Expertise sectorielle

Atos a développé de nombreuses offres adaptées aux exigences spécifiques de ses clients positionnés sur le marché des TMT. En 2011, quatre de nos offres nous ont permis de bénéficier d'une belle dynamique de marché, grâce notamment à l'intérêt suscité par le lancement du nouvel Atos.

- **Plateformes MVNO** : le modèle d'opérateur de réseau mobile virtuel (MVNO) a radicalement modifié le profil du marché des télécommunications. Les plateformes MVNO d'Atos ont suscité un vif intérêt auprès des grands acteurs cherchant à vendre des services à des opérateurs tiers, d'une part, et voulant pénétrer de nouveaux marchés géographiques d'autre part. Les plates-formes MVNO d'Atos fournissent l'ensemble des processus et des outils informatiques nécessaires pour mettre en place et faire fonctionner un opérateur de réseau mobile virtuel.

- **NGIN** : nos réseaux intelligents de nouvelle génération sont l'une des rares solutions commercialisées sur le marché permettant aux opérateurs mobiles d'exploiter pleinement la convergence fixe/mobile. Particulièrement utiles dans l'entreprise, ces réseaux permettent aux opérateurs de proposer des contrats et des services pleinement intégrés par le biais d'équipements fixes et mobiles.
- **Supports médiatiques et numériques** : la conception et la gestion de supports médiatiques et numériques sont deux activités très spécialisées qui nécessitent une profonde connaissance de l'évolution rapide des technologies ainsi que de la culture et du fonctionnement médiatiques. La clé de la réussite est de parvenir à aider les entreprises du monde des médias à créer des contenus et à les distribuer sous licence par le biais de plusieurs canaux. Le passage de l'analogique au numérique est progressif et le désir de créer et d'offrir du contenu sans discontinuité au moyen de plusieurs canaux contraste totalement avec les paysages médiatiques traditionnellement fragmentés.
- **Solutions de facturation** : la facturation dans le domaine des télécommunications est différente de celle dans les autres secteurs. Des millions de micro-opérations doivent être enregistrés, totalisés selon des tarifs variables, facturés, puis collectés. Ce scénario déjà complexe est rendu encore plus difficile par le besoin incessant de perfectionner et d'étendre le service à la clientèle et de limiter les désabonnements qui restent trop élevés au-dessus de 20%. Atos propose des solutions complètes de facturation, avec un traitement des transactions entièrement infogéré, si nécessaire. La consolidation et l'harmonisation restent des spécialités d'Atos sur des marchés où les systèmes hétérogènes sont largement considérés comme un obstacle à l'efficacité opérationnelle et au développement de la flexibilité.

B.3.2.5 Énergie & Services aux collectivités

Contexte

La conférence des Nations Unies sur le climat, qui s'est tenue en Afrique du Sud en décembre 2011, a mis en perspective les défis inhérents à l'énergie et aux services publics. Le contrôle des émissions de gaz à effet de serre est en effet une responsabilité partagée.

En même temps que le développement durable, thème majeur de l'année 2011, un intérêt croissant s'est exprimé pour les énergies renouvelables et des développements concrets en matière de réseaux électriques intelligents, avec pour objectif une évolution de la consommation en fonction de la production, au lieu de l'inverse.

Dans le domaine de l'industrie du pétrole et du gaz naturel, les extractions ont été encore plus difficiles que par le passé : à titre indicatif, l'expression « fracturation hydraulique » est passée dans le vocabulaire courant des actualités en 2011.

Toutefois, le développement durable ne se limite pas à la réduction des émissions ni à la diminution de l'empreinte écologique. Les entreprises du secteur de l'énergie et des services publics ont fait de la sécurité de l'approvisionnement l'une de leurs priorités en 2011 : les arrêts de la production ou de l'approvisionnement sont désormais considérés comme des risques réels qui doivent être pris en compte. La sécurité et la sûreté restent au cœur des priorités du secteur de l'énergie et des services publics, d'autant qu'en 2011, la catastrophe de Fukushima a fait naître de fortes inquiétudes vis-à-vis du nucléaire partout dans le monde.

Les entreprises du secteur de l'énergie et des services publics ont également au cours de cette même année fait face à des défis économiques et opérationnels constants. La main d'œuvre et les infrastructures vieillissantes de ces secteurs ont nécessité d'importants

investissements. Les fournisseurs ont été fortement incités à optimiser les coûts d'exploitation à toutes les étapes de la production et de la chaîne économique, et ceci dans un contexte économique volatil et imprévisible.

L'impact continu de la déréglementation a également été observé et, pour de nombreuses entreprises de services publics, cela s'est traduit par la nécessité de rationaliser et de consolider l'utilisation des instances SAP spécifiques à leur industrie.

Parmi les autres thèmes récurrents en 2011, citons l'allongement de la durée de vie et les tests de résistance des installations nucléaires, l'automatisation des réseaux grâce à des ensembles d'outils opérationnels intégrés, les compteurs intelligents, la gestion des relations avec la clientèle et la domotique.

Nouveautés

En 2011, Atos a vu la concrétisation de développements significatifs et extrêmement positifs dans les secteurs de l'énergie et des services publics. Dans le cadre de sa stratégie, Atos avait investi dans le développement de sa propre plateforme de compteurs et de réseaux intelligents. L'électricien ERDF, premier distributeur en France, avait sélectionné Atos pour réaliser un projet pilote à grande échelle, et, en octobre, après autorisation du gouvernement, il a annoncé son intention de déployer ses compteurs intelligents dans plus de 35 millions de foyers. La solution Atos prendra donc en charge la première mise en œuvre mondiale d'une telle ampleur dans ce domaine.

En 2010, Atos a créé Atos Worldgrid. Cette entité, spécialisée dans l'informatique destinée à l'industrie et capable de répondre en temps réel aux exigences des processus critiques des secteurs de l'énergie et des services publics, est devenue un interlocuteur privilégié dans ces domaines hautement spécialisés au cours de l'année 2011. Atos Worldgrid s'appuie sur une solide expérience informatique dans le domaine du nucléaire, et, tout au long de l'année 2011, cette entité a continué à investir et à développer ses compétences en matière de contrôle-commande. Elle s'est aussi spécialisée dans le domaine des systèmes de gestion informatique de distribution matérielle du gaz.

Le nouvel Atos a fortement accru ses capacités et son influence dans ces secteurs. Ceci s'explique en partie par l'apport de compétences très complémentaires. Atos Origin, par exemple, était experte dans le domaine allant du « compteur au réseau » tandis que la compétence de Siemens IT Solutions and Services s'étendait plutôt « du compteur à la facturation ». Les compétences supplémentaires acquises avec l'intégration de SIS se sont avérées particulièrement précieuses en raison de son expérience dans « SAP for Utilities », qui comprend des services de facturation, de gestion de la relation client et des services associés aux compteurs. De fait, la force globale SAP d'Atos était supérieure à 8 000 consultants SAP au lancement du nouveau Groupe.

Le nouvel Atos a également connu des répercussions positives au plan géographique. Les nouvelles opportunités qui s'offrent à Atos en Allemagne et en Europe de l'Est sont importantes. Jusqu'à présent, Atos n'était pas en mesure de pénétrer ces segments au Royaume-Uni, mais grâce à l'expérience de SIS, c'est désormais l'une de nos ambitions. Au-delà, l'Amérique Latine et l'Asie Pacifique deviennent des cibles dans le secteur de l'énergie et les services publics. Le Groupe cherchera à se développer dans des pays où il pourra s'appuyer sur sa réputation et faire la démonstration de ses meilleures pratiques.

Ambitions d'Atos

La stratégie d'Atos sur ce secteur s'articule autour de quatre domaines de développement clés.

- **Atos Worldgrid** : cette entité restera à la pointe de l'innovation en matière de solutions spécifiques au secteur Energie et Services Publics. Les compétences d'Atos Worldgrid se sont accrues en 2011 avec la formation du nouveau Groupe Atos. Tout d'abord, nous avons augmenté notre capacité SAP pour les Services Publics, avec la plateforme de gestion intégrée la plus répandue du secteur ; ensuite nous avons tissé des liens durables avec E-utile, un spécialiste italien des systèmes de déploiement de compteurs intelligents.
- **L'informatique classique** : toutes les entreprises du domaine de l'énergie et des services publics doivent optimiser les flux d'approvisionnement et de gestion de leur infrastructure, de leurs applications et de leurs supports informatiques de base. Atos continuera à se positionner comme fournisseur de services bout-en-bout dans ce domaine. À l'heure actuelle, nos capacités de traitement des transactions ne sont pas suffisamment développées dans ces secteurs, mais elles devraient évoluer avec les pratiques d'exploitation des services publics.
- **L'alliance avec Siemens** : Siemens est un acteur mondial majeur en matière de solutions d'ingénierie dans les secteurs de l'énergie et des services aux collectivités. L'alliance entre Atos et Siemens va générer des synergies dans les domaines de l'informatique et de l'ingénierie. L'expérience d'Atos dans l'utilisation de données en temps réel issues des systèmes opérationnels et commerciaux pour créer une intelligence concrète va fortement marquer l'identité de cette alliance.
- **Des perspectives internationales** : plus que dans tout autre secteur, les actions des entreprises de l'énergie et des services aux collectivités ont un impact à long terme à l'échelle internationale. Atos est implanté partout dans le monde et cherchera à s'appuyer sur ses meilleures pratiques pour proposer des avantages considérables. A titre d'exemple l'expertise informatique dans le domaine nucléaire en France, a servi de référence pour démarrer ce type d'activité en Chine.

Expertise sectorielle

Chaque solution et domaine d'expertise d'Atos Worldgrid sont spécifiques aux différents domaines de l'énergie. Ils répondent à une large gamme d'exigences et couvrent des activités aussi diverses que la gestion spécialisée des actifs pour les installations pétrolières et gazières ou la gestion automatisée des compteurs. Les domaines de l'entreprise qui ont suscité un vif intérêt en 2011 sont les suivants :

- **Contrôle et optimisation des champs pétrolifères** : création d'un tableau de bord numérique complet répertoriant l'ensemble des opérations réalisées en amont. Cet outil permet de déployer efficacement les ressources et garantit que l'action préventive reste prioritaire.
- **Contrôle, commande pour le nucléaire** : toutes les centrales nucléaires françaises utilisent des systèmes informatiques d'Atos. La gestion à long terme et la priorité absolue donnée à la réduction des risques font partie intégrante de notre approche. Dans certains cas, nous soutenons l'exploitation de centrales depuis trente ans.
- **Compteurs et réseaux intelligents** : la solution Atos couvre à la fois la commercialisation et l'exploitation de ces systèmes. Nos concepts sont indépendants des fournisseurs de matériel, ce qui donne aux entreprises du secteur des services publics une infrastructure commerciale et opérationnelle durable.
- **Solutions de mobilité électrique** : l'adoption des véhicules électriques par les parcs professionnels et les particuliers dépend de la qualité de l'infrastructure. Atos est à l'avant-garde de ces développements et son alliance avec Siemens lui permet d'étoffer son savoir-faire dans les systèmes embarqués et le rechargement des batteries.

B.3.2.6 Siemens : notre premier client

En termes d'échelle, le contrat d'infogérance et d'intégration de services conclu entre Atos et Siemens est l'un des plus importants jamais signés. En vertu de ce contrat d'une valeur totale de 5,5 milliards d'euros, Atos est devenu le fournisseur majeur de services informatiques de Siemens pour une durée de sept ans.

Siemens étant le premier client d'Atos, ce contrat revêt une importance stratégique pour sa portée internationale et le large éventail de services concernés.

Atos a mis en place une équipe dédiée à la gestion de la relation avec Siemens et des prestations de services. L'objectif est de garantir les points suivants :

- Atos fournit à Siemens des services de haute qualité, qui font l'objet d'une amélioration continue.
- Atos et Siemens s'engagent conjointement en faveur de l'innovation.
- La prestation de services informatiques pour le compte de l'une des principales entreprises industrielles mondiales contribue à l'adoption de meilleures pratiques chez Atos.

Un autre point important est la mise en place et le renforcement d'une stratégie mondiale en matière de services informatiques. Atos et Siemens s'engagent conjointement à développer des relations basées sur la confiance, une haute qualité des services, l'amélioration continue, et l'innovation créatrice de valeur.

Un portefeuille de services étendu

Chacune des quatre lignes de services d'Atos travaille directement avec des représentants de Siemens. Pour répondre aux exigences de Siemens en matière d'innovation. En effet, les nouvelles idées et développements peuvent être instantanément partagés et évalués par les spécialistes correspondants dans les domaines suivants :

- Conseil & Services Technologiques
- Intégration de Systèmes
- Infogérance
- Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées

Parmi les principaux composants de l'offre de services informatiques à Siemens, nous pouvons notamment citer les suivants :

- Gestion globale des services d'infrastructure, y compris les opérations informatiques côté utilisateur final, le centre de données, le réseau local et les services vocaux pour plus de 200 000 utilisateurs.
- Gestion d'applications globale pour des systèmes back-office stratégiques.
- Investissement dans le développement et le support des applications stratégiques et back-office de Siemens.

Les réalisations de 2011

La collaboration entre Siemens et Atos a été d'une grande actualité en 2011. Lors du second semestre 2011, les équipes gérant le Compte ont fait aboutir de remarquables avancées.

Les modèles de gouvernance commune ont été adoptés pour garantir cohérence et transparence en matière de prestations de services au niveau mondial. Ce partenariat commercial requiert de la part d'Atos des efforts permanents pour proposer les prestations de services les plus compétitives et pertinentes sur le marché.

L'équipe a également lancé un service de mobilité basé sur le smart phone, dans le cadre de l'environnement de travail futur de Siemens. Lors de leurs déplacements, 5 000 collaborateurs Siemens disposent ainsi d'un accès totalement sécurisé aux outils de collaboration.

Prochaines actions

Par le passé, de nombreuses prestations de services informatiques étaient demandées par Siemens au niveau local. Pour éliminer le plus possible la complexité et le manque de cohérence, les équipes mettent désormais l'accent sur l'uniformisation des méthodes et la qualité des services au niveau de l'entreprise toute entière, sans toutefois perdre sur le niveau de réactivité localement.

Siemens est bien entendu présent sur l'ensemble des marchés émergents. Atos s'engage à collaborer avec Siemens pour que les systèmes d'informations métiers et les services informatiques associés soient gérés avec un maximum de souplesse et de cohérence. Les régions représentant actuellement le plus gros potentiel sont l'Asie, l'Amérique latine et le Moyen-Orient.

Atos va également poursuivre son partenariat pour la réussite du programme dédié à l'environnement de travail du futur (WEOF) permettant aux 420 000 collaborateurs Siemens à travers le monde de bénéficier des avantages de la solution Adaptive Workplace d'Atos.

Atos prévoit enfin de proposer d'autres services tels que Testing and Acceptance Management, la sécurité informatique et la gestion des risques.

B.3.2.7 Direction des ventes stratégiques

Les sociétés cherchent toujours à gérer leur budget informatique en gagnant en flexibilité et en innovation. La crise financière les a conduits à devoir maîtriser encore davantage leur budget. Auparavant, la réduction des coûts s'obtenait par le biais de l'industrialisation, de la standardisation et de l'utilisation de ressources near-shore et off-shore. Aujourd'hui, l'accent porte davantage sur l'innovation, la virtualisation et l'automatisation, qui incluent le cloud computing, la virtualisation de la bureautique ou l'environnement de travail du futur. Ces sujets exigent la flexibilité d'un modèle stratégique à la demande, payable en fonction de l'utilisation, gage pour les clients ayant des volumes variables.

Ainsi, même s'ils intègrent plus de phases ou de segments qu'auparavant, les grands projets d'aujourd'hui exigent une solution technique et commerciale plus complexe ; ils sont également plus stratégiques et davantage orientés sur le long terme. Plutôt qu'un seul partenaire par pays ou par région, les clients ont désormais souvent besoin d'un ou deux partenaires qui gèrent l'ensemble de leurs territoires. Dans certains cas, ils exigent même un service universellement disponible, indépendamment de la présence géographique du fournisseur de services concerné. Le partenaire efficace doit s'adapter à l'écosystème des clients, à leur étendue globale et aux contextes culturels. Aujourd'hui, la réussite des grands contrats se mesure en termes de valeur ajoutée directe pour les opérations du client et des coûts associés. Cela nécessite également des adaptations de la part des clients dans l'organisation de la demande pour gérer des partenaires multiservices dans diverses régions.

Désormais, les grands contrats couvrant plusieurs pays, voire mondiaux, impliquent un niveau élevé de complexité, nécessitant une équipe dédiée d'experts confirmés au plan mondial. Atos est devenu l'un des principaux fournisseurs de services informatiques innovants et, en tant que tel, sait relever ces défis.

Nouveautés concernant les ventes stratégiques d'Atos

Avec l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services (SIS), Atos est aujourd'hui un leader européen des technologies de l'information. Conscient que la croissance sera notamment générée grâce à de nouveaux comptes de SIS et des contrats plus importants, multinationaux ou mondiaux, Atos a créé une nouvelle unité dénommée « Direction des ventes stratégiques » (SSE pour Strategy Sales Engagement). L'unité SSE est divisée :

- en unités SSE locales au sein des entités opérationnelles d'Atos qui se concentrent sur les gros contrats conclus au plan mondial.
- en une unité SSE mondiale qui traite des contrats plus importants impliquant plusieurs pays ou régions.

Les équipes en charge des appels d'offres sont composées de plusieurs SSE provenant de plusieurs pays, dont :

- les Développeurs d'Affaires (accent mis sur le client, développement stratégique, responsable des relations et coordination générale) ;
- les Directeurs de Projets (gestion des projets d'achat, mise en œuvre de la stratégie, développement et contrôle des budgets liés aux appels d'offre, gestion intégrale de l'ensemble de l'équipe chargée des appels d'offre) ;
- les Architectes Financiers (conception de modèles financiers innovants, commercialement attractifs, étudiés au plan fiscal, etc.).
- Les autres postes importants lors de la phase d'appel d'offres sont :
- les Consultants stratégiques (adaptation des USP d'Atos aux exigences stratégiques et fonctionnelles des clients, développement de modèles de partenariat et de fusions et acquisitions, etc.) ;
- les Conseils en Infogérance (développement commercial, benchmarking, etc.) et Consultants Business (établissement et accessibilité de groupes de travail liés à la stratégie, etc.).
- Sont également inclus des experts issus des entités opérationnelles et des lignes de services, comme les Solution Design Architects, Transition and Transformation Managers : des experts de divers domaines, dont les Ressources Humaines, les Affaires Juridiques, les Fusions et Acquisitions, ou encore la Fiscalité.

Les contrats concernés couvrent toutes les régions et toutes les lignes de service d'Atos.

Ambitions d'Atos

Les ambitions d'Atos visent à décrocher de grands contrats par sa taille et son expérience, mais aussi en vendant les offres transversales et verticales d'Atos à de grands clients internationaux, existants et futurs.

B.3.2.8 Partenariat Mondial avec Siemens

Dès qu'Atos et Siemens ont entamé des pourparlers relatifs à SIS, les deux entreprises ont examiné les possibilités de collaboration commerciale et technologique entre elles.

Cela a débouché sur la création d'un solide partenariat stratégique : Atos Siemens Global Alliance, qui optimise, d'une part, les produits et solutions de Siemens, et, d'autre part, les offres d'infrastructure informatique et services transactionnels de haute technologie d'Atos.

Les services transactionnels doivent jouer un rôle important dans le développement commercial de cette Alliance. La capacité à traiter des quantités massives de transactions de paiement et de gestion de relation clientèle complexes, dans des environnements fixes et mobiles confère à l'Alliance une vraie capacité de différenciation.

Lors du lancement du nouvel Atos, le 1^{er} juillet 2011, une équipe de développement commercial a été constituée au sein de cette Alliance. Pour que les deux entreprises soient représentées au plus haut niveau, des responsables du Partenariat issus d'Atos et de Siemens ont été intégrés à la direction de chaque groupe. Les équipes ont travaillé activement pour identifier les domaines dans lesquels une approche commerciale concertée permettrait de créer une valeur ajoutée réelle pour les deux entreprises, et pour réunir les actifs des deux groupes au sein de propositions attractives pour les clients.

Le partenariat entre Siemens et Atos a défini des objectifs quantitatifs d'ici à 2016. Cet engagement se traduit également par les décisions suivantes :

- Atos a été introduit dans Siemens One, la structure de commercialisation de Siemens pour de grands projets.
- Les deux entreprises contribuent à parts égales à une initiative de recherche et développement de 100 millions d'euros qui se concentre sur la conception de nouvelles solutions conjointes, basées sur l'innovation et les opportunités communes de création de valeur.

Le Partenariat est opérationnel

Le Partenariat est formellement constitué, avec des équipes dédiées issues des deux groupes, des structures de gouvernance claires qui s'appliquent au plus haut niveau et, au sein d'Atos, des responsables locaux pour le développement d'initiatives et d'opportunités conjointes.

Compte tenu de l'importance stratégique du Partenariat, Atos a été invité à rejoindre Siemens One. Cette organisation est chargée au sein de Siemens de développer les structures de commercialisation conjointes en faisant collaborer les entités opérationnelles de Siemens concernées dans les secteurs identifiés. Au plan opérationnel, Atos a rejoint onze commissions de développement des marchés de Siemens pour garantir la collaboration avec les chargés de compte de Siemens et celle entre Siemens et Atos dans chaque pays.

Les équipes conjointes interviennent activement dans plusieurs domaines sur les secteurs d'activité concernés :

- Industrie, notamment la gestion du cycle de vie des produits
- Énergie
- Santé, notamment les solutions basées sur le Cloud
- Transport, notamment le transport routier (péage, zones à faible émission) et les domaines liés aux voitures électriques
- Infrastructure, notamment pour les aéroports et les centres de données.

Concernant les projets d'investissements conjoints, sept projets ont d'ores et déjà été approuvés par le comité des investissements. Ils concernent des domaines aussi variés que le transport routier, la santé, l'énergie et les centres de données.

Ainsi, en 2011, Atos et Siemens ont formellement établi le Partenariat et défini les objectifs poursuivis. Des ressources dédiées de haut niveau et à fort potentiel ont été allouées, et l'implication fréquente et directe de la direction des deux entreprises a donné au Partenariat une place prépondérante dans les priorités. Tout cela a contribué à soutenir les premiers pas d'une collaboration déjà concrète et à canaliser un flux croissant d'opportunités commerciales conjointes.

Prochaines étapes : se concentrer sur l'exécution

2012 a pour objectif l'exécution. Les équipes dédiées au Partenariat se concentreront sur la réalisation des projets d'investissement conjoints, sur leur mise sur le marché pour les premiers clients, et sur la concrétisation des opportunités commerciales conjointes déjà identifiées. Enfin, le Partenariat a pour objectif de générer des propositions pour les clients des deux entreprises. L'innovation restera un élément majeur au cœur du Partenariat. La communauté scientifique d'Atos et les équipes Corporate Technology de Siemens s'y emploient activement.

B.3.3 Lignes de Services

B.3.3.1 Infogérance

Panorama de l'infogérance

Atos est spécialisé dans la gestion et la transformation des opérations informatiques de ses clients. Il est l'une des trois premières entreprises dans ce domaine en Europe et l'une des six premières dans le monde. L'infogérance représente environ 4 milliards d'euros, et 27 500 employés d'Atos travaillent dans ce domaine dans 48 pays à travers le monde. Nous sommes l'une des rares entreprises capables de fournir l'ensemble de la chaîne (conception, mise en place et gestion) d'une solution d'externalisation complète offrant la gestion et la transformation de services globaux pour les postes de travail, les infrastructures, les applications, la sécurité et le Cloud.

La majeure partie du chiffre d'affaires généré par l'infogérance provient des services d'infrastructure et de Cloud Computing, et des solutions de poste de travail, des services applicatifs, des services réseau et communication et des services centraux. Elles se décomposent comme suit :

- 47% - Services de Cloud Computing, de centre de données et de gestion d'infrastructure
- 30% - Gestion des postes de travail, dont le service d'assistance
- 12% - Services applicatifs
- 11% - Services réseau et communication

Du point de vue sectoriel, 42% du chiffre d'affaires provient du marché Industrie, Distribution & Services. Les marchés suivants représentent chacun 18% du CA : Services Financiers ; Secteur Public, Santé et Transports ; et Télécommunications, Médias et Technologie.

Apports de SIS pour l'infogérance

L'acquisition de SIS et le partenariat avec Siemens ont immédiatement apporté des avantages qui s'articulent autour de cinq points.

- **Accroissement du portefeuille des offres** : le nouveau portefeuille d'infogérance a été développé en capitalisant sur les atouts d'Atos et de SIS. Ceci permet à l'entreprise d'offrir à ses clients d'infogérance un portefeuille de services innovants et rentables, fournis de façon industrialisée. Les clients sont ainsi plus à même de se concentrer sur leurs défis actuels et futurs.
- **Taille critique pour la diversification des activités et la couverture commerciale** : Atos bénéficie désormais d'une plus forte présence dans de nombreuses zones géographiques, notamment dans les pays nordiques, en Europe centrale et en Amérique du Nord. Fort de sa crédibilité renforcée par l'acquisition de SIS, Atos peut concourir pour des projets de grande taille, mais aussi attirer de nouveaux clients. L'entreprise jouit sur le marché d'une excellente réputation en matière de grands contrats.

- **Capacité de gestion de grands projets** : les équipes d'Atos comportent un grand nombre d'experts pour travailler avec les plus grands clients. Ces experts sont pleinement opérationnels. Cet atout essentiel, fruit de l'acquisition de SIS, est crucial pour permettre au Groupe de développer ses activités.
- **Récurrence du chiffre d'affaires pour les trois prochaines années** : l'acquisition de SIS a renforcé Atos en accroissant le poids du chiffre d'affaires en Infogérance basé sur des contrats pluriannuels. Les trois plus gros contrats de SIS représentent 24% du chiffre d'affaires en Infogérance.
- **Taille critique pour la fourniture de services mondiaux** : l'acquisition de SIS a accru la taille d'Atos en Infogérance. L'entreprise double le nombre de ses sites offshores et revoit la répartition de son personnel à travers le monde afin de mieux servir ses clients.

Le 1^{er} juillet 2011, Atos a également signé avec Siemens un contrat d'infogérance de sept ans d'une valeur d'environ 3 milliards d'euros. Cette transaction comprend la fourniture de services d'infogérance informatique pour le groupe Siemens. Le domaine initial couvre les services d'infrastructure, principalement en Europe et en Amérique du Nord, des services de centre de données en Amérique latine.

Au début de l'année 2012 et après plus de 6 mois de reprise du contrat d'infogérance préalablement délivré par SIS, les parties se sont réunies à l'initiative de Siemens pour mettre en place un plan d'amélioration de la qualité des services fournis. Ce plan, nommé « Get Well Plan » a été signé par Atos et Siemens le 1^{er} avril 2012, avec pour objectif d'améliorer sur l'année 2012 la qualité des services jusqu'alors délivrés.

La taille des contrats le prouve : Atos possède à présent une solide capacité de gestion de grands comptes. Atos gère plus de 300 000 utilisateurs et 9 000 serveurs concentrés dans six centres de données à travers le monde. Atos propose l'ensemble de son portefeuille d'infogérance informatique dans tous les pays où Siemens est implanté.

Les deux entreprises travaillent côte à côte sur des solutions et projets d'innovation communs, tels que la conception de l'environnement de travail futur ou les utilisations de téléphones intelligents et de solutions de mobilité, sans oublier les domaines de la conformité et de la sécurité.

Les services de Cloud Computing d'Atos

Atos entend devenir le leader européen du Cloud Computing privé et poursuit donc ses investissements dans cette optique. Afin d'accélérer sa progression, l'organisation du Cloud Computing est gérée comme une entreprise flexible, ce qui permet de se concentrer sur l'essentiel, d'améliorer la souplesse et de proposer rapidement des innovations intéressantes à nos clients actuels et futurs.

Les services de Cloud Computing se fondent sur une solide expérience de mise à disposition et d'intégration de services de Cloud et de services facturés sur la base de l'utilisation (dédiés, privés et/ou partagés) et à ce titre, Atos génère plus de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel grâce aux solutions de Cloud Computing. Pour Gartner, à partir de l'année 2011, les solutions de Cloud Computing représenteront plus de 5% de l'infogérance. Pour les services de Cloud, l'ambition d'Atos est un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros en 2015.

Fort de ses capacités mondiales et locales et de son expertise du marché, l'Infogérance fournira des services d'infrastructure, de plateforme et de logiciel « à la demande ». Ainsi, Atos développera de nouveaux partenariats avec des utilisateurs de SaaS et de PaaS sur le marché, comme celui récemment signé avec Microsoft en France. C'est dans ce contexte que le Groupe a noué en février 2012 un partenariat mondial avec les spécialistes Cloud EMC (archivage de données) et VMware (virtualisation) débouchant sur la création d'une société commune, Canopy, contrôlée par Atos.

Compétences en centres de données et infrastructures gérées

L'acquisition de SIS a porté les capacités d'Atos à 80 centres de données et 100 salles de données de tailles diverses, issus d'Atos Origin et de SIS, représentant 93 000 mètres carrés d'espace dédié à la gestion des données.

Début 2011, Atos a identifié les futurs centres de données pour le Groupe, et 13 sites ont ainsi été choisis dans le monde pour y concentrer les principaux investissements. En outre, afin de soutenir la croissance et de consolider les opérations sur ces sites, Atos projette de fermer 40 à 50 sites dans les prochaines années avec pour objectif de réduire les coûts d'environ 12%.

Atos a lancé le « Cloud vert », un nouveau concept qui permet à l'entreprise de neutraliser l'empreinte carbone de ses clients par la gestion de ses données. Ce projet, tout comme l'ouverture d'un nouveau centre de données dit éco-efficace à Helsinki, soulignent l'engagement d'Atos en faveur du développement durable. Le centre finlandais sera refroidi par l'eau de mer froide et Atos utilisera la chaleur qu'il génère pour chauffer l'équivalent de 2 000 foyers dans le voisinage.

Via ces centres de données mondiaux à haute efficacité énergétique, Atos offre une vaste expérience de la gestion d'infrastructures, avec une palette complète de services globaux couverts par un contrat SLA : portefeuille de serveurs, stockage, ordinateurs centraux, réseaux et de Cloud. Atos dispose d'une capacité considérable au niveau mondial, avec notamment 105 000 serveurs gérés (74 000 serveurs physiques), 39 500 MIPS, 86 000 téraoctets de stockage et 5 890 entités de Cloud dédiées à l'informatique à la demande. Les priorités du Groupe sont simples et comprennent l'atteinte d'une rentabilité égale à celle des meilleurs acteurs.

Compétences en environnements de travail et Service Desks

L'approche Adaptive Workplace propose des services modulaires et innovants d'environnement et de postes de travail, qui reposent sur une expérience reconnue dans tous les secteurs économiques. L'acquisition de SIS s'est traduite par une forte hausse du nombre de postes gérés par Atos, qui sont passés de 800 000 à 2,4 millions.

Avec ses 10 centres de gestion mondiaux agissant comme une seule unité de prestation mondiale virtuelle, couplés à 39 centres locaux gérant annuellement plus de 45 millions de demandes d'intervention en 39 langues et une capacité d'assistance sur site dans 149 pays, la présence d'Atos à l'échelle mondiale est incontestable. L'organisation internationale des services bureautiques représente un effectif de 6 650 personnes. Les plus grands sites se situent aux Philippines (1100 employés), au Maroc (600) et en Pologne (540). La gamme des services bureautique couvre les facteurs clés de croissance, tels que la représentation virtuelle du poste de travail apportée par le Cloud privé, l'intégration de la gestion d'appareils mobiles (tablettes et smart phones) ainsi que des solutions de type « Bring your own device » et de partage de fichiers. Pour les utilisateurs finaux, l'« uniformisation » n'est plus d'actualité ; Atos propose donc un service de poste de travail flexible utilisable à tout moment, n'importe où et avec n'importe quel équipement.

Dans un avenir proche, l'accent sera mis sur le lancement de nouvelles offres d'environnements de travail basés sur le SaaS, y compris Office 365, A3C (Atos Communication & Collaboration Cloud du Cloud) et des solutions de collaboration sociale, qui permettront de réduire les coûts et d'augmenter la souplesse et la mobilité des utilisateurs finaux, dans le cadre du « zéro email TM ». Il est primordial de favoriser ces nouvelles méthodes de travail au sein d'une entreprise innovante centrée sur les utilisateurs. Cette approche s'appuie sur l'optimisation et l'amélioration des capacités offshore et des investissements dans l'automatisation, associées à une diminution de

l'empreinte carbone, grâce à des initiatives comme l'introduction de postes de travail dans le centre de données.

Gartner nous reconnaît comme une entreprise qui comprend les besoins futurs de ses utilisateurs finaux, et nous positionne dans son « premier quadrant » en 2011 pour l'infogérance de postes de travail en Europe. Pour Gartner : « Atos comprend et connaît en profondeur les besoins futurs des entreprises utilisatrices et a une vision claire de l'orientation du marché. »

L'acquisition de SIS a apporté à Atos la plateforme dont elle avait besoin pour devenir un acteur de poids au plan mondial. SIS figurait dans le « Magic Quadrant » 2011 en matière de services bureautiques en Amérique du Nord, ce qui vient compléter la position atteinte en Europe.

Compétences en gestion d'applications

Avec SIS, Atos assure aujourd'hui la gestion de plus de 500 000 utilisateurs fonctionnels de SAP, plus de 5 000 instances SAP et 5 000 instances d'applications d'entreprises gérées (1,5 millions d'utilisateurs).

Les gestions applicatives offrent un facteur de différenciation majeur pour la disponibilité des applications. Elles offrent une alternative pertinente à l'exploitation et à l'assistance internes de l'infrastructure informatique par une approche flexible axée sur les résultats pour répondre aux exigences des applications clients.

Dans ce domaine, les prochaines avancées vont cibler l'augmentation des offres basées sur le Cloud Computing, avec des solutions verticales à haute performance ainsi que des services aux pays émergents à croissance rapide.

Capacités en réseau et communication

Les services de réseau et de communication couvrent les besoins en connectivité de nos clients par la mise en place de services de réseau, voix et communication entièrement gérés sur et hors du Cloud. Atos offre des services complets, standards, reproductibles et innovants pour répondre aux exigences d'un personnel dynamique, mobile et international.

Atos gère ainsi la plus grande installation Microsoft de communications unifiées pour un client et 360 000 utilisateurs, ou la mise en place de WAN MPLS dans plus de 120 pays via les partenaires de notre réseau. Plus d'1 million de ports LAN, 500 000 lignes PBX/PABX, 42 000 commutateurs, 17 000 points d'accès sans fil, 13 000 utilisateurs de centres de contacts, 10 000 routeurs gérés au plan mondial et le filtrage de 146 000 boîtes de courrier électroniques viennent compléter notre gamme.

Atos a pour objectif d'accroître ses capacités déjà considérables dans le domaine des réseaux intelligents, de la mobilité, des communications unifiées, du Cloud Computing et de la vidéo.

Gartner reconnaît les nouvelles forces d'Atos dans ce secteur ; d'« acteur de niche », nous sommes passés au statut de « challenger quadrant » en 2011 pour l'infogérance réseau et communication au plan mondial.

Compétences en gestion de l'identité, de la sécurité et des risques

Avec son portefeuille de services de gestion de l'identité, de la sécurité et des risques (ISRM), Atos permet à ses clients de réduire le niveau de complexité des problèmes de sécurité et de conformité. Atos s'assure que les investissements de ses clients sont en

adéquation avec le niveau de leurs activités. Atos aide ses clients à transformer le risque en valeur.

Le Groupe offre une vaste gamme de solutions. Il propose un portefeuille de produits et services de sécurité « internes » et « fournis par les partenaires », qui sont reconnus sur le marché et qui se fondent sur plus de 20 brevets actifs de gestion des risques et de produits. Chaque jour, nous montrons notre savoir-faire à travers nos services, nos solutions et nos centres de Recherche & Développement en cyber-sécurité.

- **Notre taille est incontestée** : Atos a un effectif de plus de 800 consultants et ingénieurs dédiés à la gestion de la sécurité et du risque à travers le monde avec les plus grandes organisations mondiales comme clients.
- **Notre vision est différente** : pour Atos, avoir un regard unique sur la sécurité numérique, sur la conformité réglementaire et sur la gouvernance d'entreprise doit aider nos clients à gérer leurs risques, et à saisir davantage d'opportunités créatrices de valeur.

Dans le classement 2011 des Fournisseurs de services de sécurité gérés en EMEA, Gartner a hissé Atos dans la catégorie « positive » pour la troisième année consécutive. L'une des forces d'Atos soulignées dans ce classement est son expérience dans l'intégration de services de sécurité dans le cadre de programmes informatiques complexes et de grande taille.

B.3.3.2 Intégration de Systèmes

L'acquisition de Siemens IT Solutions & Services en juillet 2011 a positionné Atos en tant que leader incontesté dans le domaine de l'intégration de systèmes, en particulier sur le marché européen de l'informatique. La nouvelle entité, Atos Systems Integration, résulte de la fusion des unités Solutions et Gestion des applications de SIS avec Atos Origin Systems Integration, à l'exception des services professionnels qui ont été transférés aux Services technologiques et de consulting (C&TS). L'entité résultante se concentre uniquement sur les projets forfaitaires ainsi que les activités de gestion d'applications. Elle représente un chiffre d'affaires annuel d'environ 2,3 milliards d'euros, compte plus de 22 000 experts en technologie à travers le monde, dont plus de 6 700 basés dans cinq pays « offshore » et délivrant des services à haute valeur ajoutée à travers 42 offres intégrées et industrialisées à l'échelle mondiale. En tenant compte des professionnels du développement d'applications des autres lignes de service (Services Technologiques), le nouvel Atos peut mobiliser un réseau de plus de 30 000 professionnels de l'ingénierie d'applications pour répondre au besoin de ses clients.

Mission

La mission d'Atos Systems Integration (SI) consiste à aider ses clients (qu'il s'agisse d'entreprises privées ou d'organismes publics) à tirer le meilleur parti des technologies de l'information de manière à améliorer les performances de leur organisation en termes de productivité, de croissance et de développement durable. Les équipes Atos Systems Integration connaissent les défis auxquels font face les entreprises clientes, ainsi que les processus par secteur industriel, et comprennent la manière dont la technologie peut optimiser les performances. Elles conçoivent, construisent, déploient et opèrent des systèmes d'information qui permettent ainsi d'offrir une amélioration des résultats opérationnels et commerciaux de ses clients.

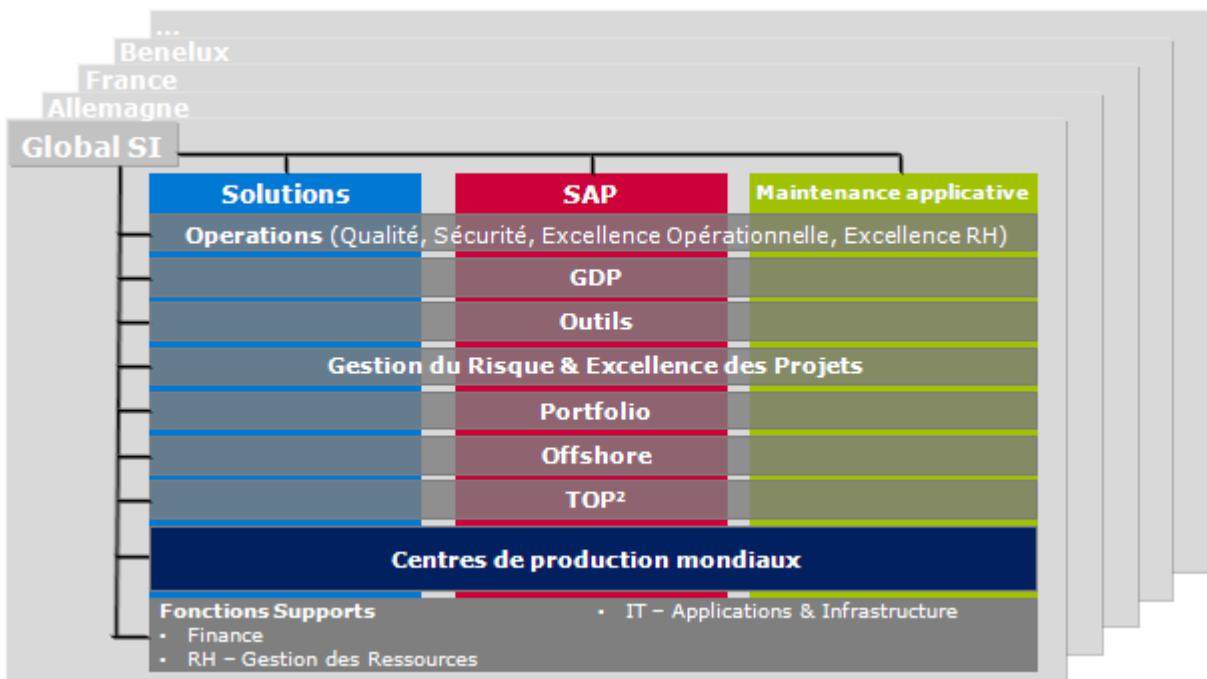
Pour effectuer sa mission, Atos SI a conçu une stratégie basée sur trois axes majeurs :

- **Clients** : une approche métier propre au secteur industriel du client, de manière à concevoir, établir et exécuter des solutions répondant à ses besoins. Par exemple, dans le domaine des télécommunications, nous concevons, construisons et opérons des systèmes de facturation et de CRM (« Customer Relationship Management » ou gestion de la relation client) permettant au client de réduire ses coûts informatiques par utilisateur tout en lui apportant flexibilité et qualité; dans le domaine de l'industrie, nous savons comment implémenter des systèmes d'informations PLM (Gestion du cycle de vie des produits) permettant aux clients de récolter un maximum de bénéfices grâce à l'intégration avec leurs processus de PGI (progiciel de gestion intégrée) et de MES (systèmes d'exécution industrielle).
- **Portefeuille de services** : un portefeuille de 42 offres verticales (par segment de marché : Service Public, Santé et Transports ; Services financiers ; Industrie, Distribution et Services ; Énergie et Utilities ; Télécommunications, Médias et Technologies) ou horizontales (par fonctions globales telles que Finance, Ressources Humaines ou Administration) permettant aux équipes Atos SI de réutiliser et tirer profit des meilleures solutions, pratiques et expertises au niveau mondial. La valeur offerte aux clients est basée sur des modèles de prestation flexibles de manière à s'adapter au mieux à leurs besoins : projets forfaitaires, unités d'œuvres, conseil et expertise de pointe en régie.
- **Personnes** : un accent est mis sur le développement des compétences de nos collaborateurs, afin qu'ils puissent apporter le meilleur des d'Atos aux clients. Chaque employé appartient à la fois à une pratique ou entité au niveau local et au niveau groupe de manière à pouvoir offrir aux clients la valeur de la proximité ainsi que la capacité de faire appel aux meilleurs experts, outils et processus développés par Atos au niveau mondial.

Organisation

Atos Systems Integration a été réorganisé autour de quatre composantes :

- Les pratiques globales : Solutions (activités relatives aux projets), SAP (projets SAP) et Application Management (Gestion des applications), qui développent et gèrent les **offres SI** à travers le monde
- Les processus globaux qui garantissent la qualité, la cohérence et le rapport coût/efficacité des prestations au niveau mondial
- Le centre de service global (offshore) qui permet un développement et une maintenance des applications de façon normalisée et industrialisée depuis des sites à bas coût
- Les entités SI dans les pays qui offrent des services de développement et de maintenance d'applications aux clients tirent parti des trois autres composantes citées ci-dessus.



Dans chaque pratique globale, les projets sont classés par domaine vertical (Service Public, Santé et Transports ; Services Financiers ; Industrie, Distribution et Services ; Énergie et Utilities ; Télécommunications, Médias et Technologies) de manière à mieux répondre aux exigences spécifiques des clients.

Cette organisation au niveau groupe est reproduite à l'identique dans tous les pays et centres offshore afin d'assurer une qualité générale, une normalisation et un travail d'équipe global permettant de maximiser la valeur offerte aux clients.

Solutions

La pratique globale « Solutions » délivre des projets (« concevoir, construire et déployer ») en tirant profit de compétences technologiques éprouvées et d'une expertise spécifique par domaine d'activité pour générer des gains durables à ses clients. Les centres mondiaux de compétences garantissent un niveau élevé de qualité de prestation dans le monde entier.

Le portefeuille de Solutions comporte 17 solutions verticales permettant d'approcher les clients d'Atos avec des solutions d'entreprise attestées, innovantes et reproductibles, ainsi que 11 solutions horizontales permettant de répondre à des problèmes transversaux communs à la plupart des clients, quel que soit leur secteur.

Solutions verticales :

- Service Public, Santé & Transports : Solutions d'administration publique, Solutions de sécurité sociale, Solutions de transport et logistique, Solutions de services de santé
- Services Financiers : Solutions de banque, Solutions d'assurance, Sécurité de l'information et gestion de conformité
- Industrie, Distribution et Services : Excellence industrielle intégrée, Solutions de suivi et de surveillance, Gestion de cycle de vie des produits (PLM)
- Énergie et Utilities : Gestion des actifs d'entreprise, Solutions pétrole et gaz
- Télécom, Médias & Technologie : Solutions BSS, Solutions OSS, Réseau intelligent de nouvelle génération, Opérateur de réseau mobile virtuel, Bibliothèque numérique – Gestion des ressources média

Solutions horizontales :

- Solutions de gestion des processus d'entreprise : Informatique décisionnelle et gestion des informations (BI&DIM), Gestion de la relation client (CRM), Finance et comptabilité, Ressources humaines (RH)
- Solutions d'intégration pour entreprises : Solutions de Cloud, Enterprise Process Integration (EPI), Gestion de contenu d'entreprise (ECM), Sécurité informatique et gestion des risques, Solutions Smart Mobility, Solutions logicielles embarquées, Test and Acceptance Management (TAM)

SAP

En réunissant deux acteurs majeurs du marché SAP, Atos Origin et SIS, Atos est devenu l'un des plus grands fournisseurs de services SAP dans le monde et peut désormais compter sur un réseau de plus de 9 700 experts en technologie SAP à travers le monde pour servir environ 900 000 utilisateurs SAP.

Le portefeuille SAP d'Atos adresse les principaux besoins des entreprises dans des secteurs clés :

- SAP pour services financiers : permet aux banques et aux assureurs de renouer avec la croissance. L'approche Atos aide à réduire les coûts des transactions, améliorer les études analytiques décisionnelles, cibler plus précisément et raccourcir les délais de mise sur le marché.
- SAP pour l'énergie et utilities : aide les entreprises faisant face à un marché dynamique. Les solutions SAP d'Atos aident à améliorer le service client, stimuler les ventes, faciliter le dégroupage, garantir l'efficacité des collectes et réduire les ressources nécessaires aux processus principaux.
- SAP pour l'industrie, la distribution et les services : repose sur l'expertise d'Atos en matière de Gestion de cycle de vie des produits (PLM) ainsi que sur la profonde expérience dans le secteur de l'industrie pour offrir une amélioration notable de l'efficacité opérationnelle et de la qualité depuis l'usine et la chaîne logistique jusqu'au point de vente.
- SAP pour les administrations, la santé et les transports : met au service des clients les meilleures pratiques pour encourager leur efficacité tout en réduisant leurs coûts en matière de soins de santé, de logistique militaire, de gestion des taxes et d'autres domaines.

Le portefeuille SAP d'Atos comprend également des solutions de gestion des processus d'entreprise :

- SAP pour l'informatique décisionnelle (BI) : aide les décideurs dans leurs choix stratégiques : finance, logistique et chaîne d'approvisionnement, gestion des informations et optimisation des performances de l'entreprise.
- SAP pour la consolidation et l'harmonisation : solution unique permettant aux organisations de rationaliser leur environnement SAP grâce à la consolidation des applications et à l'harmonisation de leurs processus métiers. Cette solution inclut cinq composantes clés : stratégie et architecture de consolidation et d'harmonisation, conception et construction de modèles, déploiement mondial, solutions d'apprentissage et gestion intelligente de la conformité.
- SAP pour le développement durable et la conformité : grâce à cette solution, les clients peuvent non seulement bénéficier d'avantages économiques concrets du point de vue du développement durable de l'entreprise (industrie durable, gestion des performances relatives au développement durable), mais également réaliser des économies (et réduire les risques) en améliorant les systèmes de gestion de la conformité dans le milieu industriel (pack de conformité des produits).
- Solutions flexibles SAP : permettent à Atos de fournir des solutions qui répondent aux besoins des clients sans qu'il soit nécessaire de construire des processus personnalisés à partir de zéro. En utilisant des composants flexibles et modulaires, Atos peut reproduire tous les aspects relatifs aux pratiques des clients, qui peuvent substantiellement différer des pratiques SAP standard.
- Gestion et hébergement des applications SAP : permet de gérer tout l'environnement SAP des clients. Atos héberge, optimise, met à jour et apporte des améliorations à tous les niveaux de l'organisation.

Atos a pour objectif principal d'offrir des solutions SAP de bout en bout (« conseil, conception, construction, exploitation, maintenance ») répondant aux besoins stratégiques des clients et axées sur six résultats clés : contrôle des coûts, changement, personnel, vitesse, développement durable et conformité. Les solutions SAP d'Atos offrent aux clients toutes les fonctionnalités dont ils ont besoin, grâce à l'utilisation de modèles améliorés et à des processus uniques du plus haut niveau, tout en intégrant des extensions personnalisées, en reposant sur une capacité éprouvée de formation et de test, et en offrant la possibilité d'opérer sur site ou à la demande (Software as a Service).

En 2012, Atos développera davantage ses compétences dans le domaine des technologies d'activation SAP telles que HANA, la mobilité et le Cloud.

Lors de la conférence SAPPHIRE NOW qui s'est tenue le 8 décembre 2011, Atos a remporté le prix « SAP Mobility Showcase Award for SAP Partners » pour son application iPad basée sur la solution haut de gamme de SAP pour l'environnement, la santé et la sécurité. Atos s'est également vu décerner le « Gold SAP Quality Award » pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique pour sa contribution à l'implémentation de nouvelles applications au sein de Sabena Technics.

Maintenance applicative

Atos est un acteur clé de la maintenance applicative : plus de 900 000 utilisateurs d'applications d'entreprise à travers le monde comptent chaque jour sur Atos. Les services de maintenance applicative d'Atos sont fournis à travers le modèle distribué SureSource d'Atos qui repose sur un ensemble commun de méthodes et procédures standardisées, ainsi que sur des outils de collaboration éprouvés, utilisés partout dans le monde pour garantir aux clients une excellente qualité, au meilleur prix.

La pratique AM (« Application Management » ou gestion des applications) utilise un modèle de transformation progressif de création de valeur permettant aux clients de

basculer de leurs modèles d'exploitation actuels vers de futurs modèles en passant par différentes étapes :

- Une transition sécurisée
- Une transformation opérationnelle
- Une première étape de transformation : Réduction du coût informatique total grâce à une rationalisation des applications
- Une seconde étape de transformation : Amélioration des performances de l'entreprise grâce à la gestion des applications

L'approche par étape d'Atos repose sur un portfolio d'offres de maintenance applicative :

- « AM Consolidation » : permet aux clients de réorienter leurs investissements vers des solutions innovantes à valeur ajoutée, de consolider leurs fournisseurs pour réduire les efforts de coordination et bénéficier d'économies d'échelle, de s'adapter au mieux aux exigences relatives à la provenance du service (équilibre des activités onshore, nearshore et offshore pour garantir l'évolutivité et bénéficier d'avantages en termes de coûts) et d'augmenter leurs performances opérationnelles grâce à l'automatisation des processus.
- « Transformational AM » : permet aux clients d'accéder à de nouvelles capacités technologiques et partenaires spécialisés réactifs et agiles permettant l'accompagnement des changements dans l'entreprise, de tirer parti de leurs investissements dans les technologies facilitant l'introduction de nouveaux modèles au sein leur entreprise et d'élaborer les feuilles de route des applications qui intègrent des initiatives d'innovation et permettent d'exploiter les meilleures pratiques spécifiques à leur marché.
- « AM Cloud Transformation » : adaptée aux sociétés à la recherche de nouveaux modèles permettant de gérer un écosystème d'applications à partir d'applications propriétaires et packagées en interaction avec des services basés sur le Cloud, d'une garantie de prestation de services, d'un contrôle des processus de bout en bout, d'une gestion des performances de processus et des options de facturation flexibles.
- « AM Consulting » : un ensemble de services d'identification des leviers d'optimisation de coûts, de la qualité et des performances permettant aux clients d'optimiser l'utilisation de leurs applications et de déterminer les facteurs susceptibles de libérer la valeur complète de leur infrastructure d'application grâce à des transformations et à des innovations continues.
- « AM Core Services », services de base de gestion des applications tels que la résolution des incidents et des problèmes, la gestion des modifications, ainsi que la gestion de test et d'acceptation.

Stratégie Cloud pour l'intégration de systèmes

Atos Systems Integration contribue à faire d'Atos l'un des plus grands prestataires de services Cloud. L'entité a pour mission de permettre à ses clients de tirer profit des bouleversements technologiques liés au Cloud en transformant leur informatique et leur chaîne de valeur.

Atos SI est à la fois un intégrateur de services Cloud, un fournisseur de plateforme Cloud et de services Cloud composites grâce à un portefeuille d'offres déjà disponibles, comme illustré dans la figure ci-dessous.



Mondialisation et industrialisation

Livraison distribuée

En 2011, la division Atos Systems Integration a apporté des améliorations supplémentaires à son modèle de livraison distribuée afin de mieux l'adapter à sa nouvelle organisation, et l'a déployé dans la partie SI chez ex-SIS. Le modèle de livraison distribuée SI d'Atos comprend :

- Un ensemble de processus et d'outils de bout en bout intégré et industrialisé, baptisé « Global Delivery Platform » (GDP, plateforme de livraison mondiale) et déployé à l'échelle mondiale. La plateforme GDP contient des bibliothèques techniques et permet de gérer les catalogues de service selon le type de service ou de technologie.
- Un centre de services partagés (SSC) qui fournit un ensemble d'outils complet à tous les employés de SI. L'intégration de ces outils permet aux employés de l'entreprise de suivre les processus de livraison depuis le cahier des charges jusqu'à la conception et la réalisation du logiciel de manière contrôlée et efficace quel que soit le lieu où une partie spécifique du processus exécutée.

Industrialisation

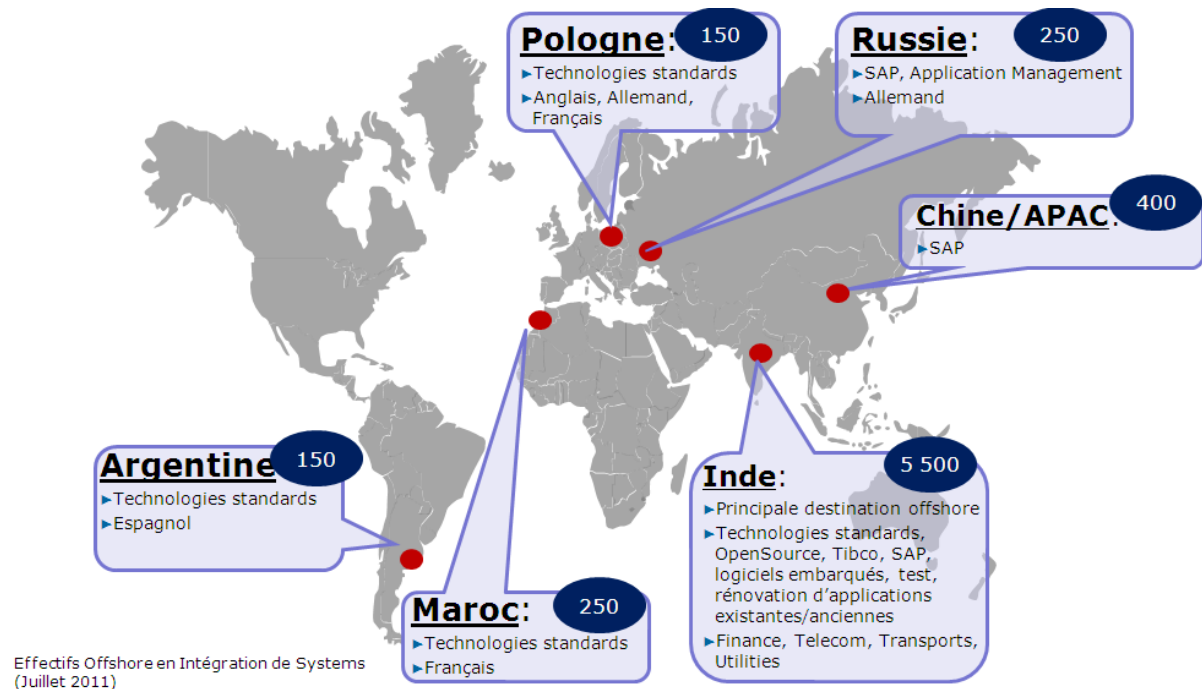
L'implémentation d'une organisation globale harmonisée à travers tous les pays et centres offshore constitue un moteur essentiel du déploiement et de la gestion des processus communs et des structures opérationnelles. Elle facilite le déploiement des vagues de Lean, de la mesure d'indicateurs clés de façon similaire, la gestion des risques, le développement d'offres globales et la prestation de missions internationales, tout en garantissant une excellente qualité et une amélioration continue des performances.

Global Sourcing

En 2011, Atos Systems Integration a notablement renforcé sa présence nearshore et offshore, avec un effectif s'approchant de 7 000 salariés.

- Au Maroc, son effectif total a dépassé 250 personnes.
- En Inde, 5 500 salariés sont désormais répartis dans les cinq centres situés à Mumbai, Pune, Bangalore, Calcutta et Delhi.
- Le centre offshore argentin créé en 2010 qui travaille principalement au service des pays hispanophones et des États-Unis compte à présent 150 employés.
- 400 employés fournissent des services offshore depuis l'Asie Pacifique
- Grâce à l'acquisition de Siemens IT Solutions & Services, Atos SI a hérité de deux autres centres offshore. Le premier de ces centres est basé en Pologne (Wroclaw) et compte 150 employés tandis que le deuxième se situe en Russie (Voronezh), et compte 250 employés.

La carte ci-dessous indique les capacités d'Intégration de Systèmes d'Atos en nearshore et en offshore:



Grâce à la mise en place d'un système de management global, de processus et d'outils globaux, à l'augmentation du nombre de langues prises en charge, à l'amélioration des compétences technologiques et fonctionnelles dans les centres offshore, ainsi qu'au benchmarking externe continu de ses performances, Atos Systems Integration atteint désormais un taux de pénétration offshore de 30%, niveau qui continuera d'augmenter dans les années à venir.

B.3.3.3 Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) & Activités Spécialisées

Globalement, 2011 a été une année de transformation en ce qui concerne les solutions informatiques professionnelles du groupe. En effet, le Groupe a décidé de mettre à profit l'intégration des nouvelles activités de SIS et la stratégie telle qu'initiiée par Atos et fondée sur le modèle de développement HTTS en créant une nouvelle ligne de services dédiés le 1^{er} juillet 2011, « Hi-Tech Transactional Services & Specialized Businesses » (Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées).

Cette nouvelle organisation inclut deux Entités Spécialisées (Atos Worldline et Atos Worldgrid), ainsi que les activités du Groupe dédiées aux Services de paiement électronique, aux Services de connectivité électronique, à l'externalisation des processus métiers (BPO), au Smart Energy et à la Sécurité Civile.

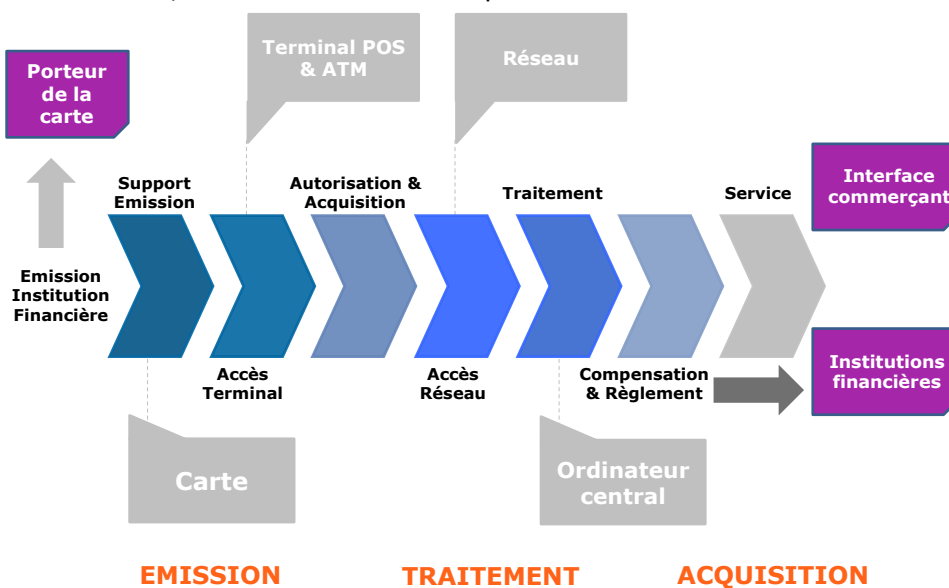
Services de Paiement

Réalisations en 2011

En 2011, Atos a étendu son leadership à travers l'Europe grâce à la mise en œuvre d'une politique de développement mondiale en matière de services de paiement, à la définition d'un portefeuille mondial et à l'intégration de toutes les activités opérationnelles dédiées au paiement en Inde et en Asie Pacifique, au sein d'Atos Worldline.

Au cours de l'année 2011, Atos a effectué d'autres investissements liés à son portefeuille dans les services de paiement au plan mondial :

- fourniture de solutions de paiement électronique et de services de traitement complets applicables aux processus d'autorisation, d'acquisition et d'émission à toutes les étapes de la chaîne de la valeur ;
- implémentation de nouveaux services à valeur ajoutée afin d'optimiser le traitement central et de proposer aux clients des offres différenciantes sur le marché ;
- innovation et intégration de points de contact (distributeurs de billets, points de vente, paiements à distance, paiements mobiles) ;
- modèle de production dont les composantes ont été conçues pour pouvoir être combinées afin de répondre aux différents besoins des clients ;
- services à forte valeur ajoutée grâce à un modèle gagnant-gagnant avec le client permettant le partage des investissements et des revenus ainsi qu'une facturation à la transaction, en fonction des métriques liées au métier du client.



Grâce à ces innovations, Atos peut déployer et opérer la prochaine génération des services de paiement :

- Paiement au point de contact : le terminal mobile deviendra le support le plus utilisé ;
- Les paiements par carte « physique » seront progressivement remplacés par des transactions par cartes « virtuelles » ;
- Les nouveaux modèles de partenariats contribueront à proposer des offres globales au plan mondial.

Les solutions innovantes d'Atos permettent de créer des modèles commerciaux applicables à tous les marchés intégrant la gestion de la chaîne d'approvisionnement, entre les commerçants, les institutions financières, les opérateurs de télécommunication et plus largement des acteurs mondiaux. Parmi les exemples d'innovations récentes en matière de paiement :

- Paiement avec une carte cobrandée Amazon émise par une grande banque allemande - traitement par Atos ;
- M-Banxafe (Belgique) : application de traitement de transaction bancaire basée sur une carte SIM, prise en charge par tous les établissements bancaires et télécoms, avec 17 millions de transactions par an ;
- Minitix, une solution multicanale en boucle fermée pour les transactions de faible valeur (Pays-Bas) ;
- Service Buyster (France) : service pour lequel Atos Wordline a développé la plateforme et la gère ;
- SIPS Mobile (paiements à distance) pour SNCF (France).

Le groupe a introduit un service de gestion de canaux d'interaction, offrant ainsi des avantages considérables aux clients, parmi lesquels :

- Centres de contact permettant de réduire la charge de travail de 55%
- Solutions de gestion du courrier électronique permettant d'augmenter la productivité de 60%
- Prises de commandes par téléphone augmentées de 20% lors de campagnes de marketing téléphonique.

En 2011, les volumes traités par les Services de Paiement d'Atos reflètent la capacité du modèle de production industriel et pourtant flexible HTTS :

- 2,2 milliards de transactions d'acquisition ;
- 36 millions de cartes de Crédit et de Débit ;
- 470 millions de Paiements à distance ;
- 850 000 terminaux de paiement.

Priorités pour l'année 2012

En 2012, Atos se concentrera sur de nouvelles solutions de paiement et des services à valeur ajoutée toujours plus différenciants au regard des modes de paiement standard. Afin de mener à bien ce développement, Atos exploitera au-delà des modes de paiement client existants, la possibilité d'intégrer de nouvelles fonctionnalités sur les plateformes et solutions des clients, ainsi que la nouvelle dimension du groupe tant au niveau de la base de clients qu'au niveau de sa couverture géographique.

e-CS : Services de connectivité électronique destinés aux clients, aux citoyens et aux communautés

Réalisations en 2011

En 2011, Atos a développé avec succès des offres e-CS majeures : service de commerce électronique pour le marché de la distribution, contrôle automatique de la vitesse des véhicules dans trois pays, services mobiles sur tous les marchés, messagerie sécurisée pour les banques et autres établissements financiers. Cette activité a représenté un chiffre d'affaires annuel de plus de 400 millions d'euros. Les utilisateurs ayant de plus en

plus recours aux services en ligne, ces solutions font désormais l'objet d'une grande attractivité. De nouveaux canaux de communication tels que les téléphones intelligents ont augmenté le nombre de services offerts dans le domaine de l'e-connectivité.

Depuis le déploiement des services en ligne pour le commerce électronique, la publication électronique, les programmes de fidélisation et autres services à valeur ajoutée, l'infrastructure informatique est suffisamment mature pour opérer les relations entre citoyens et les initiatives de service public en ligne : contrôle automatique du trafic, compteurs d'énergie intelligents, péages intelligents pour contrôler les émissions de CO², numérisation des processus publics tels que la perception fiscale. Les services liés à l'e-connectivité gagnent désormais en maturité, grâce à des réseaux de haute qualité et à haut débit, disponibles presque partout : véhicules connectés, billetterie sans contact et services mobiles de toute catégorie. Le service de Cloud pour les consommateurs et les services liés à la connectivité électronique de la santé constituent également des offres prometteuses

En 2011, les plateformes de Services e-CS d'Atos ont également traité des volumes très élevés :

- 2,1 milliards d'appels (serveurs de réponse vocale sur Internet & centres de contact virtuels) ;
- 1,6 milliard de SMS (Short Message Services), en croissance de +60% par rapport à 2010 ;
- Plus d'1 milliard de documents électroniques ;
- 61 millions de boîtes de courrier électronique.

Le commerce en ligne a été déployé à l'échelle internationale pour plusieurs grands distributeurs y compris parmi des acteurs mondiaux.

L'offre de programmes de fidélisation a été rationalisée de manière à offrir des solutions personnalisées de campagnes de marketing vers les acheteurs. Elle adresse non seulement le marché européen mais désormais aussi le marché asiatique (en Chine, notamment).

L'offre de messagerie sécurisée a été étendue à l'échelle internationale et adresse aussi à présent le marché asiatique.

La société a enrichi le portefeuille e-CS grâce à l'apport de nouveaux actifs issus de la fusion avec SIS. Les actifs concernés comprennent notamment la perception fiscale, le contrôle des ordonnances médicales et l'émission d'autorisations.

À l'heure actuelle, les équipes commerciales sont formées pour vendre les offres HTTS sur la base des clients actuels d'Atos dans plus de 15 pays parmi les géographies du Groupe.

Priorité pour l'année 2012

Les services e-CS continueront de développer une position forte et distinctive, s'appuyant sur un portefeuille de solutions à forte composante métier et stratégique pour nos clients, comme notamment : les boutiques Drive pour la distribution, la facturation électronique pour les entreprises spécialisées dans le pétrole et le gaz, les serveurs de réponse vocale interactive (IVR) et les centres d'appel virtuels pour les banques et les opérateurs de télécommunication, les plateformes de messagerie pour Atos, les plateformes de messagerie sécurisée pour les banques, le contrôle automatique de vitesse, les solutions intelligentes de billetterie, les solutions de fidélisation pour les opérateurs de télécommunication et les agents de transport aérien, les kiosques interactifs pour l'industrie hôtelière.

En 2012, Atos veillera à développer ses offres de services clés dans de nouveaux pays en Europe, ainsi que dans des pays émergents situés en Asie et en Amérique Latine. L'objectif est d'introduire cinq offres prioritaires dans au moins trois nouveaux pays.

Le Groupe ambitionne également d'introduire de nouvelles offres pour faire évoluer les projets en cours de développement, par exemple :

- dans le domaine des solutions de communication « machine à machine » en s'appuyant sur celles conçues pour les véhicules connectés et les compteurs intelligents ;
- dans la mise en place une offre dédiée au domaine de l'e-Health : suivi médical, soins aux patients malades ou dépendants ;
- dans le domaine du Dossier Médical Personnel, élaboration d'une offre structurée pour mettre à profit différentes initiatives, en particulier en Europe, grâce à un système d'autorisation d'ordonnance élaboré et utilisé en Argentine ;
- dans le domaine des services de mobilité pour élargir les offres de services mobiles proposées aux utilisateurs en raison du succès des services de commerce électronique ;
- dans les systèmes de péages routiers pour contrôler le trafic et les émissions de CO².

Smart Utilities

Réalizations en 2011

Organisation : Grâce à l'acquisition de SIS, Atos Worldgrid a considérablement étendu la portée de ses solutions spécifiques dans le domaine de la distribution, y compris les compteurs intelligents. Avec Energy4U en Allemagne, un centre de compétences SAP très puissant (IS-U, CRM, consolidation et harmonisation, etc.), Atos Worldgrid a également élargi sa portée géographique. , .

Produits : En 2011, les efforts dans la recherche et le développement ont été renforcés. De nouveaux modules et de nouvelles versions de produits logiciels ont été développés : ADACS (Advanced Data Acquisition & Control System) et ASGS (Atos Smart Grid Suite) pour les compteurs intelligents et le réseau électrique intelligent. Atos Worldgrid est membre fondateur (et la seule entreprise informatique) du consortium Medgrid qui a pour objectif la conception d'un « super réseau » HVDC, post 2020, entre les pays euro-méditerranéens. Nous avons également commencé à collaborer avec Siemens dans le cadre de la recherche et du développement.

Priorité pour l'année 2012

Organisation : Atos Worldgrid fait désormais partie de la Ligne de Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées et constitue une Entité Opérationnelle Spécialisée distincte qui opère en collaboration avec les Entités Opérationnelles Mondiales du Groupe. Afin d'atteindre les objectifs de développement international de cette activité, Atos a mis en place deux services commerciaux à l'échelle mondiale : Génération d'énergie et Réseau intelligent.

Produits : nous continuerons à appliquer notre calendrier de lancement pour la recherche et le développement. En 2012, nous mettrons l'accent sur l'innovation. Par exemple, Atos Worldgrid deviendra membre du nouveau consortium G3-PLC et pourra ainsi promouvoir la nouvelle technologie OFDM PLC. Nous allons également récupérer les droits de propriété intellectuelle associés au produit Lynx DMS proposé par la société Gillam-SEI. Nous intégrerons cette nouvelle offre à notre portefeuille.

Projets : Atos Worldgrid mettra l'accent sur de nouveaux partenariats comme sur elle renforcera les partenariats existants, afin de promouvoir notre produit ADACS sur le marché de la rénovation et le nouveau marché nucléaire, ainsi que notre produit ASGS pour compteurs intelligents et réseau intelligent.

Sécurité Civile

Réalisations en 2011

L'offre de services d'Atos pour la Sécurité Civile fournit des réponses aux questions liées à la sécurité. Les nouvelles solutions dédiées aux secteurs de la Défense, de l'Intelligence et de la Sécurité Publique permettent aux agences actives dans la Sécurité Civile de créer un monde sécurisé pour tous. En 2011, Atos a constitué le noyau des offres autour des centres basés en Suisse. Depuis le 1^{er} janvier 2012, le Groupe prépare la mise en place d'une organisation plus globale. Les quatre centres de compétences issus de SIS sont basés en Allemagne, en Espagne, en Suisse et en Autriche, doivent être regroupés et développés au sein de la Ligne de Services HTTS & SB afin de contribuer à la croissance mondiale en 2012. Afin de mettre à profit ces synergies, le groupe propose désormais un ensemble complet de solutions comprenant six nouvelles offres clés :

- Connaissance situationnelle : Assurer la supériorité de décision en situations et dans le cas de missions critiques grâce à une conduite (collaborative) en réseau et à l'intégration des systèmes. Les forces armées et l'OTAN font partie des clients.
- Services de renseignements : offrent aux organismes des informations de qualité et de haute performance, grâce à la fusion et à la corrélation des données. Le système d'information et d'évaluation d'Atos est doté d'une plateforme unique dédiée à l'ensemble des contenus et sources d'échanges.
- Identification électronique : fournit de nouvelles normes d'excellence en matière d'identification électronique et met à profit les meilleures fonctionnalités associées à la biométrie et à la mobilité. Les clients incluent des organisations civiles, nationales et internationales.
- Gestion des frontières : garantit une validation plus rapide et plus sécurisée d'une frontière terrestre, marine ou aérienne à l'autre. Expertise étendue à toute l'Union européenne. Solutions intelligentes de surveillance des frontières, notamment des radars et des capteurs optiques.
- Système professionnel de radiocommunications mobiles : le système permet aux utilisateurs professionnels, à la police des frontières et la police fédérale de bénéficier de résultats transparents et hautement sécurisés. Exploitation de la propriété intellectuelle sur les réseaux de base, conformément aux normes fiables TETRA et TETRAPOL.
- Gestion des situations d'urgence : fournit aux organisations des fonctionnalités de réponse et de récupération plus rapides et transparentes, à travers des ensembles de solutions de commande, de contrôle et de communication. Ces solutions intègrent des technologies complexes.

La nouvelle organisation qui vise à optimiser les synergies particulières à ce portefeuille d'activités en matière de Sécurité Civile a été mise en place en janvier 2012.

Priorité pour l'année 2012

Atos continuera d'améliorer le support fourni à ses clients dans le domaine de la Sécurité Civile et veillera au travers la gestion de son portefeuille d'offres à développer de nouvelles solutions pour continuer à concrétiser et optimiser la collaboration avec les forces de sécurité.

BPO : Externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing)

Réalisations en 2011

Atos possède à présent, grâce à l'intégration des actifs de SIS, de meilleures offres de BPO au Royaume-Uni, sur ses marchés cibles. L'effectif dans ces activités dépasse 4 500 personnes. Une proportion importante de cet effectif travaille en offshore, l'une de ses équipes étant basée en Inde. L'un des principaux éléments de différenciation réside dans le fait que sur ses deux marchés, Atos opère un service complet, s'appuyant sur les compétences de ressources spécialisées dans le domaine financier et médical. Le Groupe peut ainsi offrir, en plus des avantages traditionnels associés au BPO, une valeur plus élevée grâce à une expertise métier éprouvée.

Atos a été récompensé grâce à ses succès dans les plus grands centres de contact clients du secteur, à la gestion de la messagerie, aux opérations d'impression, ainsi qu'aux systèmes de gestion des réservations uniques sur ce marché. Fort de ces systèmes, le Groupe offre à ses clients des niveaux de services sans cesse améliorés du fait de l'évolutivité de ses solutions.

En 2011, Atos a remporté un important contrat dans le domaine médical pour l'une des régions du Royaume-Uni. Tous ces contrats sont pluriannuels. En 2011, la société a pu générer un contrat gouvernemental d'une valeur totale de plus de 200 millions de Livre Sterling.

Priorité pour l'année 2012

En 2012, Atos prévoit d'améliorer et de développer ses capacités au Royaume-Uni, à la fois dans le médical et le financier. Par ailleurs, le Groupe cherchera à saisir toutes les opportunités liées aux processus métiers sur tous ses marchés et zones géographiques.

B.3.3.4 Conseil & Services Technologiques

Atos Consulting & Technology Services (Conseil & Services Technologiques) est une nouvelle Ligne de Services qui réunit deux grands métiers :

- Le Conseil (conseil métiers/conseil en informatique)
- Les Services technologiques (précédemment connu sous le nom Services professionnels)

Les activités de Conseil & Services Technologiques constituent un levier pour l'ensemble des activités du groupe Atos et influencent positivement sa présence chez les clients. Cette Ligne de Services contribue à la croissance des autres métiers du Groupe, tout en repositionnant Atos sur les marchés et contrats à plus forte valeur ajoutée.

Les activités Conseil & Services Technologiques représentent 7% du chiffre d'affaires total d'Atos et comptent 7 500 collaborateurs principalement en France, au Benelux, en Espagne, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Amérique Latine

Rôle de la Ligne de Services Conseil & Services Technologiques

La Ligne de Services Conseil & Services Technologiques constitue l'un des moteurs d'innovation du groupe Atos. Son rôle consiste à transformer des problématiques commerciales et sociétales en vecteurs de croissance et de performance durable, par la mise en place de solutions informatiques optimisées. Cette activité a pour objectif de mettre en œuvre le changement, du diagnostic et de la conception initiale jusqu'à la gestion sur le long terme. Toutes les compétences et ressources nécessaires à la fourniture d'un service complet sont réunies au sein d'une même Ligne de Services, garantissant ainsi rapidité, flexibilité et réactivité.

Positionnement commercial

L'activité Conseil & Services Technologies s'appuie sur des ressources humaines qui travaillent en étroite collaboration avec nos clients. Cette relation de proximité allie à la fois un grand sens commercial et une expertise technique fine, couvrant l'ensemble du panel des activités, de l'étape de diagnostic, d'évaluation et de planification (étape 1) à la mise en œuvre (étape 2), jusqu'à la gestion (étape 3).

L'association des services technologiques et du conseil en une seule organisation permet d'éliminer les passages de témoins entre le développement et la mise en œuvre : chaque étape du processus est gérée comme un seul projet, y compris tous les aspects de la formation et de la gestion des changements.

Exemples :

- L'étape 1 couvre les tâches de diagnostic et les feuilles de route, la définition de cas pratiques clairs et l'élaboration d'un plan de transformation.
- Au cours de l'étape 2, une équipe constituée à la fois de consultants et d'experts technologiques prend en charge l'ensemble du projet, de la conception des processus, des applications et de l'architecture technologique à l'élaboration de nouvelles structures de gouvernance, en passant par la mesure de la rentabilité de l'investissement et la gestion en profondeur des projets.
- Durant l'étape 3, les responsables des services Conseil & Services Technologiques veillent à ce que la transformation soit bien intégrée dans l'entreprise du client et, au besoin, ils s'assurent qu'elle est gérée de façon sécurisée sur le long terme.

Portefeuille de services de conseils en entreprise

La proposition de valeur des activités Conseil & Services Technologiques est une combinaison d'expertises dans différents domaines : marchés, innovation des processus, technologie et accélération de la transformation.

Les offres de services de conseil en entreprise sont organisées par marché et par centre d'excellence, afin de pérenniser la spécialisation par secteur industriel, et en exploitant la connaissances des domaines transversaux

Les services ciblent ainsi les cinq marchés d'Atos : Industrie, Distribution & Services ; Secteur Public, Santé & Transports ; Télécoms, Médias & Technologie ; Energie & Services aux collectivités ; et Services Financiers.

Les centres d'excellence offrent des solutions transversales dans les secteurs du Développement Durable, des Finances et de la Comptabilité, des Ventes et du Marketing, de la Gestion des Ressources Humaines et des Achats.

Portefeuille de services de conseil technologique

Les équipes de conseil technologique ont pour objectif de faire des ressources informatiques un facteur de réussite clé pour les directions informatiques : autrement dit, ils doivent démontrer que l'informatique est plus indispensable au-delà de la problématique commerciale. Toutes les recherches démontrent que les entreprises les plus performantes sont également celles qui font de l'informatique une priorité. Atos établit des relations solides avec ces entreprises et encourage les autres à faire de même. De nouvelles missions de haut niveau associant la stratégie et la mise en œuvre informatique peuvent alors être initiées.

Sept offres de services en conseil technologique ont déjà été développées. Le portefeuille comprend des services de conseil et des services de transformation.

Les services de conseil technologique comprennent le conseil pur aux directions informatiques, la sécurité et la gestion des risques, l'excellence opérationnelle, la gestion de l'information. La transformation des applications et de l'infrastructure, la gestion des programmes et celle du changement accompagnent les autres services.

Portefeuille de services technologiques

Les services technologiques sont étroitement liés aux activités de conseil. Ils permettent aux projets développés par les consultants une mise en œuvre rapide et efficace, sur les sites des clients, la proximité et l'expertise étant des éléments clés de réussite.

Les consultants et ingénieurs d'Atos maîtrisent parfaitement leur domaine d'activité, conformément aux standards les plus élevés en matière de technologies, et sont capables de réaliser tous les projets qui leur sont confiés dans des conditions d'excellence opérationnelle. Par ailleurs, ils entretiennent une grande proximité avec les clients : ils font partie intégrante des équipes clients, collaborent étroitement avec le personnel et ont la possibilité de travailler au sein de réseaux sécurisés.

Cette capacité à apporter un savoir-faire exceptionnel tout en travaillant avec les équipes des clients permet aux experts technologiques du Groupe d'établir des relations étroites avec le client, d'être réactifs à la fois pour produire et livrer les solutions, et pour apporter toute adaptation aux plans initiaux.

Grâce à plusieurs milliers d'experts travaillant dans les agences régionales d'Atos et qui sont situées à proximité des sites des clients, le Groupe peut ajuster ses ressources et répondre rapidement aux évolutions des besoins de ses clients. Le portefeuille de services technologiques comprend à la fois des offres combinées et des prestations de base :

- Gestion de contenu d'entreprise ;
- Veille économique ;
- Développement et gestion d'applications ;
- Analyse et test
- Mise à niveau et développement de l'infrastructure ;
- Mise en œuvre de solutions combinées
- Gestion de projet et conseils informatiques

B.4 Ressources Humaines et management des talents

B.4.1 Principes fondamentaux des Ressources Humaines

Donnez un sens au travail de vos collaborateurs, appréciez leur personnalité et leur contribution, et vous serez un manager accompli, bénéficiant d'une loyauté sans faille de son équipe, capable de motiver des collaborateurs fiers de leur travail. Ceci n'est pas qu'une simple vision idéaliste de ce que devrait faire l'encadrement...

C'est une réalité dans la vie quotidienne des collaborateurs d'Atos. Nous avons en effet mis en œuvre plusieurs programmes au sein d'Atos: un comité Wellbeing@work (groupe composé de collaborateurs « génération Y ») est désormais en place et apporte de nouvelles idées afin d'améliorer la vie au travail. Ce comité propose par exemple de réduire le nombre de messages électroniques reçus tous les jours par chaque collaborateur ou de soulager la fatigue liée aux transports en favorisant le travail à distance. Il œuvre également pour généraliser au sein du Groupe des initiatives locales concernant la santé au travail, promouvoir l'engagement dans des œuvres caritatives et encourager une diversité et une équité plus grandes au sein du personnel.

Une communauté scientifique contribue à apporter des idées fortes sur l'investissement dans les nouvelles technologies. Une équipe junior a vu le jour et participera à des projets à l'échelle mondiale, ce qui amènera les collaborateurs concernés à effectuer des missions à l'étranger.

Écoutez vos salariés, et faites d'eux des acteurs dans la réalisation de leurs ambitions et des vôtres. Nous faisons en sorte que tous nos collaborateurs participent à l'évolution d'Atos – la révolution d'Atos – en favorisant d'autres méthodes pour travailler, penser, s'impliquer dans l'entreprise et atteindre ses objectifs personnels et ceux de l'entreprise. Ce défi a été renforcé lors de l'intégration de 27 000 nouveaux collaborateurs issus d'une autre culture l'objectif étant qu'ils se sentent dans leur entreprise dès le premier jour.

En 2011, ce fut même notre plus grand défi en matière de ressources humaines.

Leader européen des services informatiques et fort de plus de 74 000 collaborateurs de 42 nationalités différentes, Atos est une entreprise où l'être humain est au premier plan. Grâce à la taille de notre entreprise et à la diversité des activités, notre groupe offre à ses collaborateurs des opportunités de carrière à long terme. Notre ambition de croissance nécessite également un développement continu de nos expertises et de notre esprit d'initiative pour aider nos clients à innover et à acquérir des avantages compétitifs. Pour ces raisons, attirer, former et fidéliser des collaborateurs de talent figure tout en haut de la liste de priorités du Comité exécutif et de tous les managers d'Atos.

B.4.2 Attirer des collaborateurs de talent

Au cours de l'année passée, les entreprises ont évolué dans leur manière d'appréhender le recrutement ; il en va de même pour Atos, qui a ajusté sa stratégie en fonction d'un marché de candidats en constante évolution et caractérisé par une forte concurrence sur de nombreux profils, même en ces périodes économiques difficiles.

En 2011, nous avons mis un accent plus fort sur le recrutement de jeunes diplômés et de stagiaires, non seulement pour identifier et former à nos métiers des collaborateurs de talent, mais aussi pour faire la promotion d'Atos et accroître la notoriété de notre marque dans le secteur – initiative globalement soutenue par notre concours IT Challenge dans les Universités. L'année dernière, l'embauche de professionnels a également été soutenue par la réponse favorable du marché du travail avec l'acquisition de SIS et aux Jeux Olympiques qui se tiendront à Londres en 2012.

Tout comme les années précédentes, l'outil de recrutement en ligne permet à Atos de proposer tous les postes disponibles à ses collaborateurs ; Il est en effet important de développer nos talents en interne avant de passer au marché externe. En 2011, nous avons effectué plus de 7 000 embauches, c'est-à-dire près de 10% de l'effectif de notre entreprise, signe de l'efficacité des processus de recrutement mis en place.

Suite à l'acquisition de SIS, la fonction recrutement d'Atos s'est renforcée. L'outil de recrutement en ligne a été mis à la disposition des nouvelles équipes, qui ont également bénéficié d'une formation sur le système et les processus d'Atos. Des réunions hebdomadaires au niveau du Groupe ont été mises en place pour piloter au plus près le recrutement dans les différents pays.

En 2011, de nombreux programmes ont été lancés à partir d'initiatives clés comme à titre d'exemple : le déploiement d'un programme d'intégration global afin que nos nouveaux collaborateurs soient efficacement soutenus dès leur arrivée chez Atos.

D'autres initiatives couvrent la sélection de prestataires de services de recrutement afin de garantir une efficacité accrue ainsi que le développement d'une stratégie de média social permettant à Atos d'exploiter sa marque sur les médias de réseaux sociaux et professionnels, stratégie qui sera déployée en 2012.

En 2011, l'équipe de recrutement a su de nouveau répondre aux besoins accrus en matière de recrutement. Les nouvelles équipes travaillent de concert et sont bien positionnées pour soutenir nos activités au cours de l'année 2012.

B.4.2.1 « IT Challenge »

IT Challenge est un concours permettant de détecter les futurs talents auquel participent 25 universités situées au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Espagne, aux Pays-Bas et en Inde. Expert en technologies et constamment à la recherche d'innovation, Atos invite la nouvelle génération à définir et esquisser des applications de mobilité intelligente et à en développer la version préliminaire en équipes de deux à cinq personnes. Chacun des membres de l'équipe lauréate se verra offrir de très belles opportunités de carrière.

Ce concours vise à favoriser l'innovation et a lieu tous les deux ans, en parallèle des Jeux Olympiques d'hiver et d'été. Le premier concours IT Challenge d'Atos a pour thème la mobilité intelligente et met l'accent sur la découverte d'une technologie nouvelle, utile, opérationnelle en toute circonstance et sur n'importe quel dispositif, et apportant une valeur ajoutée à l'entreprise ou à la personne.

B.4.3 Développement des compétences

Nous avons développé, au niveau du Groupe, des programmes dédiés pour répondre aux besoins spécifiques de nos collaborateurs en matière de développement. Ces programmes incluent :

B.4.3.1 Le programme Juniors Group

Le programme Juniors Group, lancé dans la seconde moitié de l'année 2012, constitue la première étape d'un développement à l'échelle internationale. Ce programme est constitué d'un groupe indépendant de collaborateurs juniors dynamiques et issus de toutes les branches de l'entreprise. Participer au programme Juniors Group permet d'apprendre le métier par des échanges avec des collaborateurs plus expérimentés.

Un curriculum a été spécifiquement et exclusivement conçu pour ce groupe. Il intègre des formations en ligne, des échanges lors de séminaires et des études de cas. Le

collaborateur qui réussit l'évaluation devient membre du groupe Junior pour 18 mois, puis fait partie intégrante d'un réseau d'anciens membres et ainsi continue à partager informations et connaissances avec les différentes promotions du programme Juniors Group.

B.4.3.2 GOLD

Nommés chaque année par la Direction, des talents sont invités à participer au prestigieux programme GOLD. En coopération avec HEC Paris, le programme GOLD vise à former les futurs leaders de l'entreprise et à créer des ambassadeurs des valeurs de l'entreprise.

Tout au long du programme, les participants explorent la stratégie d'Atos, travaillent sur des projets stratégiques présentés au début du programme et définissent les réponses qu'Atos peut apporter aux défis liés à une croissance profitable et globale. Ce programme constitue une opportunité unique de créer des réseaux de talents issus de métiers et de géographies différents.

B.4.3.3 Développer une expérience opérationnelle

Chez Atos, les collaborateurs de talent sont invités à participer aux programmes de transformation stratégiques du Groupe, tels qu'eXpand ou Wellbeing@work, et contribuent à renforcer le leadership de l'entreprise et à en faire un lieu de travail attractif. Les talents peuvent également rejoindre l'un des réseaux d'expertise d'Atos tels que la Communauté scientifique. Atos voit aussi dans la formation sur le terrain l'une des méthodes les plus efficaces pour développer l'expertise de ses collaborateurs ; c'est pourquoi des opportunités attractives de mobilité interne sont proposées aux collaborateurs de talent.

B.4.3.4 De la connaissance à l'excellence

Chez Atos, nous savons que l'ambition est un levier majeur de développement et que la formation des collaborateurs est la clé du futur de notre entreprise. L'université d'Atos – Atos University - et l'ensemble des programmes de développement ont pour vocation d'aider chaque collaborateur à tirer le meilleur de lui-même. Nous encourageons également l'expérience acquise sur le terrain.

Avec une moyenne de 28 heures de formation par collaborateur tout au long de l'année, Atos a poursuivi en 2011 les efforts entrepris pour développer considérablement les compétences de son personnel, ceci, en parallèle des efforts investis dans la mise en place du partenariat avec Siemens et d'une gestion rigoureuse de l'entreprise en période de tension économique.

En 2011, les principaux objectifs de formation ont été :

- intégrer les pratiques de développement des collaborateurs afin de soutenir les ambitions de croissance de l'entreprise
- poursuivre les programmes Atos University, qui depuis quatre ans accompagnent le développement de l'entreprise
- soutenir les transformations culturelles de l'entreprise telles que l'ambition « zéro email » ou l'initiative Wellbeing@work par des programmes adéquats de gestion des changements.

Les réalisations accomplies ont été substantielles à tous les niveaux, grâce à une coopération efficace et fructueuse entre les équipes de formation et de développement des ressources humaines et les différentes parties prenantes impliquées dans les initiatives et issues de l'entreprise.

La politique de formation unifiée, les outils et les équipes associées ont été mis en place dès juillet 2011 pour être opérationnels à plus de 60% dès la fin 2011. Elle fait appel à des processus et outils globaux - dont le portail myLearning essentiel, qui sera pour tous les collaborateurs d'Atos le point d'accès unique à toutes les opportunités de formation - et intègre une gestion performante de la formation.

En 2011, Atos University a formé près de 1 200 personnes à travers ses programmes internationaux. Les collaborateurs ont ainsi pu bénéficier de larges programmes de formation; par exemple, le programme Global Sourcing destiné aux ventes, le programme Distributed Delivery destiné aux chefs de projets expérimentés, le programme HR Business Partner destiné aux cadres des ressources humaines ou encore Lean Academy pour continuer à développer un réseau d'experts « Lean » dans l'entreprise.

Par ailleurs, le programme GOLD propose un EMBA concentré et personnalisé pour deux promotions de 40 participants chaque année à partir de 2011.

En parallèle, Atos a considérablement amélioré l'accès aux formations en mettant en place en 2011 une formation en ligne à la demande, qui permet à tous les collaborateurs d'accéder aisément et gratuitement à toutes les bibliothèques de formation en ligne de l'entreprise. Elles couvrent un très grand éventail de domaines, tels que l'anglais, l'informatique, la gestion de projet, le développement personnel, le leadership, ainsi que des contenus personnalisés sur les offres, les outils et les processus de l'entreprise. Près de 15 000 collaborateurs ont déjà participé à ces formations en ligne, ce qui leur a apporté les connaissances et compétences requises pour répondre aux besoins de nos clients aujourd'hui et demain tout en développant l'initiative Wellbeing@work.

Atos s'est donné l'ambition d'avoir également recours dans un futur proche à de nouvelles méthodes de travail pour améliorer la formation via l'utilisation des médias sociaux. Le programme « Zero email TM », et en particulier le projet Enterprise Social Network, sont des moteurs de l'innovation sociale au sein de l'entreprise et révèlent de nouvelles méthodes de formation à travers une interaction informelle avec les experts homologues et les communautés.

« Nous devons penser l'éducation comme un moyen de développer nos plus grandes capacités. » (John Fitzgerald Kennedy)

B.4.4 Gestion prévisionnelle des ressources

La fonction Gestion prévisionnelle des ressources - « Workforce Management » - permet de s'assurer de la disponibilité des bonnes compétences et expertise afin de répondre à la demande des clients, et ceci pour l'ensemble de l'entreprise. Cette fonction assure également la planification stratégique des ressources en fonction des besoins futurs.

En 2011, nous avons su maintenir le nombre de collaborateurs en « inter-contrats » à un minimum, à la fois avant et après l'intégration de SIS.

Les responsables workforce management des unités opérationnelles globales travail en réseau et coopèrent au niveau international sur des thèmes tels que l'affectation de collaborateurs à l'étranger ou l'échange des meilleures pratiques.

B.4.5 Rémunération et rétention des talents

En tant qu'entreprise internationale, Atos observe une politique de rémunération qui vise avant tout à recruter, motiver et fidéliser les talents et collaborateurs clés où qu'ils se trouvent et quel que soit leur poste. Cette politique est conçue pour soutenir nos objectifs stratégiques, assurer la performance opérationnelle et atteindre nos objectifs financiers clés. L'atteinte des objectifs requiert que nos collaborateurs œuvrent dans un esprit d'équipe, nos mesures de rémunération variable mettent l'accent sur les objectifs du Groupe et des objectifs par pays ou équipe, selon le niveau de responsabilité ou le rôle.

Pour assurer notre compétitivité et aligner nos rémunérations sur les pratiques du marché, nous effectuons chaque année un exercice de benchmarking (comparaison) avec nos concurrents du secteur des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) et de la haute technologie et surveillons les tendances du marché du travail.

La rémunération comprend un salaire fixe, une prime variable pour les collaborateurs éligibles et des prestations sociales alignées sur les pratiques du marché. Les collaborateurs clés peuvent également bénéficier de mesures de motivation à long terme telles que stock-options et intéressement aux résultats.

Les objectifs sont principalement d'ordre financier et personnel. Définis chaque semestre à partir de ceux fixés au plus haut niveau du Groupe, ils doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et définis dans le Temps). Notre politique globale de primes est donc révisée chaque semestre afin d'aligner les objectifs sur la politique de développement et d'obtenir les meilleurs résultats possibles pour nos clients et nos actionnaires. Les résultats financiers, en particulier, exercent un impact significatif sur le montant des rémunérations variables versées à tous les échelons et dans toutes les fonctions.

La reconnaissance constitue une pierre angulaire de notre politique. Chaque collaborateur contribuant largement à l'entreprise doit être reconnu, qu'il appartienne au service des ventes, d'exploitation ou de support. Pour garantir cela, nous déployons des programmes majeurs dans le cadre de notre initiative Wellbeing@work. Parmi les nombreuses initiatives, il est important de mentionner les suivantes :

- Accolade, programme qui permet aux responsables de récompenser instantanément leurs équipes selon divers niveaux.
- Success Story, qui récompense une équipe de projet de chacun de nos 5 marchés. Ceci est suivi d'une vaste communication, les acteurs clés pouvant également se réunir avec des membres du Comité Exécutif du Groupe.

Atos développe l'actionnariat des collaborateurs et des cadres pour renforcer le sentiment d'appartenance et développer l'esprit d'entreprise, ce qui permet d'aligner les intérêts des parties prenantes internes et externes.

B.4.6 Plan d'actionnariat des salariés et de l'encadrement

En 2011, Atos a introduit un vaste plan d'actionnariat des collaborateurs impliquant plus de 60 000 collaborateurs dans 14 pays. Ce plan, appelé Sprint 2011, a permis aux collaborateurs d'acquérir des actions Atos avec une décote de 20% (formule Sprint Dynamic) ou des produits à effet de levier permettant de bénéficier d'un gain potentiel tout en sécurisant le capital, avec un taux d'intérêt minimal sur la période durant laquelle ils ont investi.

L'entreprise a également introduit un plan d'intéressement aux résultats destiné aux collaborateurs 700 TOP avec des critères de performance alignés sur le plan de développement d'Atos.

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration d'Atos SA le 22 décembre 2011, selon l'autorisation accordée par la 4ème résolution de l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société du 1^{er} juillet 2011.

Globalement, l'actionnariat des collaborateurs (placements collectifs et plans d'épargne d'entreprise) est passé d'environ 0,5% du capital en actions du Groupe en 2005 à 2,18% fin 2011.

B.4.7 Mobilité internationale

L'intégration de SIS au cours de l'année 2011 a renforcé la présence d'Atos au niveau géographique et a apporté à l'entreprise d'énormes opportunités internationales. Alors que Atos consolide son nouveau modèle commercial, ces opportunités se traduisent par un besoin particulièrement crucial de déploiement rapide et sans heurt des ressources internationales permettant d'apporter un avantage compétitif dans sa stratégie d'entreprise internationale.

Le climat économique de ces douze derniers mois s'étant traduit par de nouveaux défis, l'accent a été davantage mis sur la communication et sur la valeur ajoutée liée aux ressources internationales. Au-delà de l'harmonisation des politiques et des pratiques de mobilité internationale, nous avons déployé un nouveau modèle permettant de rationaliser notre structure de production et améliorer l'expérience des collaborateurs en mobilité internationale.

La mobilité internationale fait partie de la stratégie pour consolider les marchés internationaux. Nous poursuivons l'investissement dans le développement de compétences au plan international, dans notre vivier de talents et dans nos processus technologiques afin de mieux servir les clients du Groupe.

B.4.8 Retraites

Atos verse des prestations de retraite dans plusieurs pays où il est présent, selon le marché local et les pratiques du secteur commercial. L'entreprise propose à ses collaborateurs deux types de prestations de retraite : basées sur des cotisations définies et basées sur des prestations définies. Elles sont en général fournies par des caisses de retraite associées, des compagnies d'assurance ou directement par le Groupe (réserves comptables). Atos préfère les systèmes à cotisations définies qui sont les plus courants dans sa branche d'activité et les plus souples pour ses collaborateurs. Les caisses ou trusts de retraite sont souvent des entités juridiques distinctes indépendantes d'Atos et dotées de leur propre structure de gouvernance.

Atos a mis en place une équipe dédiée qui supervise les dispositions relatives aux retraites existantes avec l'appui de gestionnaires de retraites locaux et fait profiter les managers de son expertise technique sur les marchés d'externalisation. Cette équipe maintient une liaison proactive permanente avec un administrateur indépendant/un membre du conseil d'administration des caisses de retraite Atos pour superviser le développement de plans de retraite, y compris de stratégies d'investissement et de financement. Elle surveille aussi l'évolution de la situation dans le monde et, selon les besoins, adapte aux nouvelles lois et réglementations les dispositions relatives aux retraites.

Tous les aspects de la gestion des prestations de retraite sous contrôle de l'entreprise sont assujettis à des politiques et des règles de contrôle interne spécifiques dans le cadre

du livre de contrôles internes du Groupe. La politique de gestion des actifs de retraite encourage des investissements prudents et fiables et apporte un cadre permanent pour dialoguer avec les fonds de pension.

En 2011, les services de retraite d'Atos ont intégré avec succès, dans divers pays, les dispositions héritées de SIS et relatives aux retraites, tout en assurant le suivi des accords sur la transition et le financement passés avec Siemens. La finalisation du transfert effectif des actifs et passifs de retraite de SIS UK est programmée pour la première moitié de l'année 2012.

B.4.9 Gestion des performances et bilan annuel

En 2011, avec l'acquisition de SIS, la gestion des performances et le bilan annuel ont été plus importants que jamais. Ce fut une véritable opportunité pour les nouveaux managers de rencontrer leurs collaborateurs afin que chacun fasse connaissance. Pour favoriser ce processus et compte tenu de la taille du Groupe, les Ressources Humaines, accompagnées des managers et des représentants du personnel, se sont employées à définir un outil de gestion des performances dont le lancement a été programmé pour 2012. Grâce à ce nouvel outil, chaque collaborateur d'Atos se verra définir des objectifs en ligne, fera l'objet d'un bilan approprié et, plus important encore, bénéficiera d'un plan de développement pour gérer sa carrière au sein du Groupe. Cet outil est également connecté à l'outil de formation et de développement et permet aux collaborateurs de réserver directement leurs cours de formation une fois leur plan de développement individuel formalisé et accepté.

B.4.10 Communication avec les représentants du personnel

2011 a été une année très active pour les partenaires sociaux représentants du personnel d'Atos.

Deux réunions plénières et ordinaires et quatre réunions exceptionnelles ont en effet eu lieu avec le Comité d'Entreprise Européen (CEE) afin de préparer l'acquisition de SIS. Coopérer avec le CEE a été important dans le succès de cette acquisition et dans la construction du nouvel Atos. Les Comités d'Entreprise des pays ont également été impliqués dans ce processus, et leur implication est venue aider l'intégration.

B.5 Responsabilité sociale et environnementale d'entreprise

Les initiatives décrites dans cette section sont davantage détaillées dans le rapport CSR.

B.5.1 Secteur des technologies de l'information – opportunités et défis

B.5.1.1 Tendances en 2011

Nos clients sont confrontés à un environnement en constante évolution – une véritable révolution économique, sociale, environnementale et technologique est en marche. Avec une attention croissante portée à leur environnement, les entreprises cherchent à innover et à améliorer leur performance tout en réalisant des économies.

Atos ambitionne d'être le partenaire de référence, expert en technologies, pour aider nos clients à réinventer leur modèle de croissance, et à dessiner les contours de l'entreprise du futur, en inscrivant le développement durable et la responsabilité sociale au cœur de leur développement.

B.5.1.2 Des villes intelligentes - Du rêve de technophile au développement durable

La domotique et l'automatisation du bâtiment ne constituent pas un sujet récent. Depuis quelques temps déjà, les médias se sont saisis du concept de maisons et de bâtiments intelligents. Toutefois, même si on ne peut parler d'échec à ce stade, ce concept n'a pas rempli toutes ses promesses. Suscitant souvent le scepticisme à son égard, il est aujourd'hui entaché de l'image stéréotypée de « gadget » coûteux et réservé aux passionnés de technologie.

Cependant, les choses sont en train d'évoluer. L'importance croissante du développement durable (et notamment la question de la raréfaction des ressources) a replacé la conception de « bâtiments intelligents » au cœur des enjeux technologiques, avec deux priorités d'action :

- L'attention accordée à l'expérience intelligente de l'utilisateur¹ dans le sillage du concept d' « intelligence ambiante »,
- L'importance de l'efficacité énergétique, notamment grâce aux technologies de compteur et de réseau intelligents.

Dans un avenir proche, la combinaison de ces deux domaines sera le moteur de la domotique, qui passera alors d'une démarche « approximative » à une vision plus systémique, dans laquelle les maisons et les bâtiments intelligents seront au cœur du développement des villes. Atos a intégré dans sa vision la manière dont les technologies, les pratiques sociales et les tendances économiques peuvent influencer sur le déploiement de la domotique.

B.5.1.3 Cloud computing : une informatique responsable

Le passage au cloud computing apporte également de formidables opportunités dans le domaine du développement durable. Il permet en effet d'effacer les pics de consommation de ressources (grâce à une répartition de la charge) et diminuer significativement la taille des infrastructures informatiques (réduction des investissements physiques). Par ailleurs, le Cloud offre une plus grande souplesse dans l'organisation du travail (travailler n'importe où, n'importe quand), permettant à la fois de limiter les déplacements et d'accroître la flexibilité du travail. Grâce aux technologies

¹ Intelligence ambiante : l'informatique devient l'interface entre les objets communicants et les personnes et entre les personnes

de l'information et à l'accès constant aux données, le travail à distance peut se déployer, contribuant à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

B.5.1.4 Le développement des réseaux sociaux

Le recours aux communautés et aux réseaux sociaux permet notamment de partager facilement des parties prenantes multiples (partenaires, clients, fournisseurs, etc.), les efforts conduits en matière de développement durable. Cela contribue à développer le dialogue avec les parties prenantes et favorise une plus grande transparence. Les médias sociaux constituent par ailleurs un moyen intéressant pour communiquer l'agenda RSE² des entreprises et élargir le débat public sur la stratégie adoptée.

B.5.2 Vision et stratégie

B.5.2.1 Le leadership informatique dans le développement durable

De nombreuses entreprises relient déjà le développement durable à l'excellence opérationnelle et cherchent activement les moyens de réduire leurs coûts et d'améliorer leur efficacité. Ceci se traduit par une pression sur l'industrie informatique, qui doit développer des technologies permettant à la fois d'améliorer la performance opérationnelle, économique et environnementale. Cette pression devrait s'accroître dans les années à venir. Chez Atos, nous pensons que combiner intelligemment les individus, la technologie et les métiers constitue la voie de l'avenir.

L'ambition d'Atos est de devenir un « modèle de référence » en matière environnementale et sociale, non seulement pour ses propres activités, mais également par les services rendus à ses clients. En plaçant le développement au cœur de notre culture et de notre stratégie de développement, il devient une composante incontournable des offres faites à nos clients.

Pour atteindre cet objectif, nous articulons notre stratégie de responsabilité sur trois axes :

- Consolider et améliorer nos positions dans les classements internationaux de référence en matière de responsabilité d'entreprise tels que GRI, Great Place To Work et intégrer des indices extra-financiers de référence (par exemple, DJSI ou FTSE).
- Inscrire le développement durable dans les gènes de l'entreprise à travers l'excellence opérationnelle, la responsabilité sociale, les valeurs d'entreprise et le développement de nos activités.
- Renforcer le dialogue avec les parties prenantes afin de les associer aux défis stratégiques de l'entreprise, valider les indicateurs de performances clés, et communiquer publiquement les avancées du programme de développement durable d'Atos.

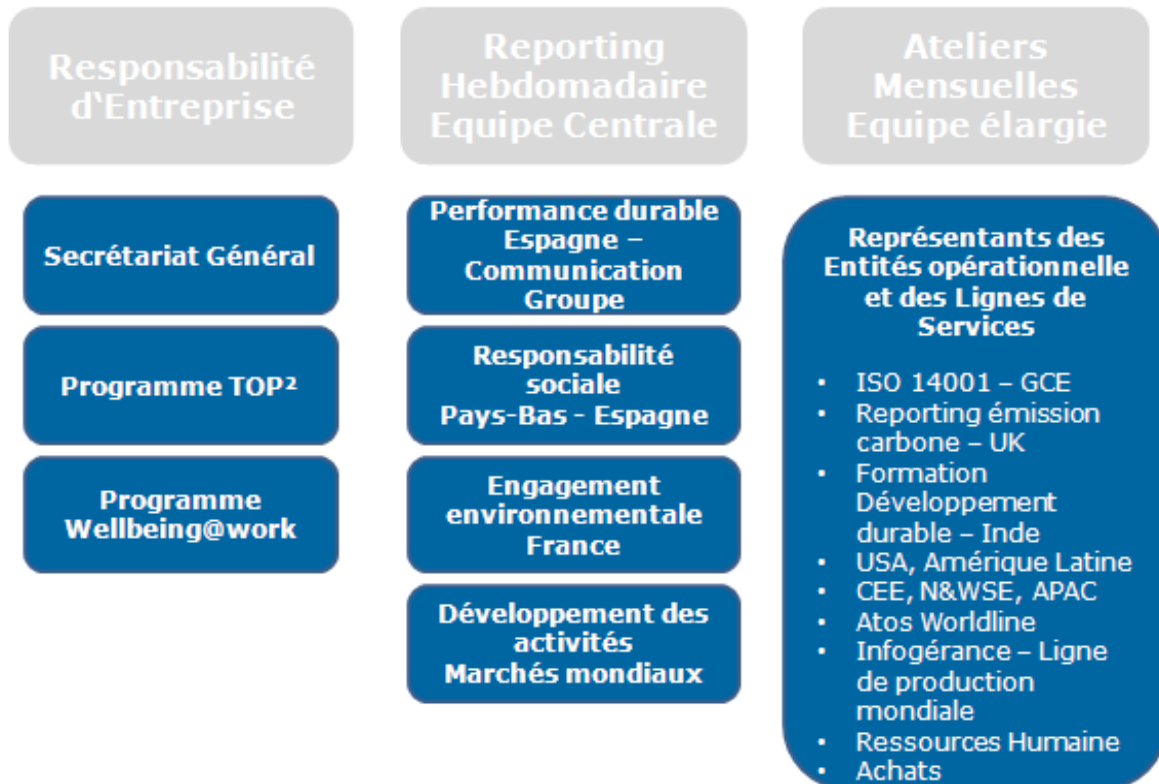
Gouvernance de la responsabilité d'entreprise

Le programme de responsabilité d'entreprise d'Atos, composante du programme TOP (Total Operational Performance), est piloté par le Secrétaire Général du Groupe sous l'autorité directe de Thierry Breton, Président Directeur Général du groupe Atos. Ce programme se réfère aux principes énoncés dans la norme internationale ISO 26000.

L'équipe internationale en charge du développement durable opère sous la responsabilité du Secrétaire Général ; elle est composée d'une quinzaine de responsables développement durable représentant les principales GBU et les métiers du Groupe.

² RSE : Responsabilité Sociétale d'Entreprise

Cette équipe se concerta chaque semaine et se réunit chaque mois, physiquement ou virtuellement, afin de discuter des décisions stratégiques et de la mise en œuvre d'actions et de leur suivi. Le Comité exécutif du Groupe procède régulièrement à un examen spécifique du programme de responsabilité sociale au moins deux fois par an. Le Conseil d'administration consacre également une séance annuelle à la responsabilité d'entreprise.



B.5.2.2 Renforcer le dialogue avec les parties prenantes

Atos communique régulièrement avec ses parties prenantes afin de les mobiliser et d'identifier leurs principales problématiques. En 2011, le Groupe a réalisé pour la deuxième fois un test de matérialité sur des indicateurs de performance sociaux afin de confirmer les défis considérés comme majeurs par le marché, ses actionnaires et les collaborateurs de l'entreprise, ces indicateurs étant pilotés par Atos et communiqués dans le rapport de responsabilité d'entreprise.

Première session de dialogue avec les parties prenantes à Londres

Une première réunion avec les parties prenantes s'est déroulée à Londres en novembre 2011, dans notre centre technologique des Jeux Olympiques, pour établir un programme de travail structuré. Un groupe de partenaires, d'ONG (Organisation Non Gouvernementale) et de fournisseurs internationaux ont participé à ces discussions afin de dégager un plan d'action précis pour 2012 et de définir le rôle des parties prenantes en matière de gouvernance. Durant cette session de travail qui s'est déroulée sur une journée entière, nous avons convié nos hôtes à challenger notre stratégie de responsabilité d'entreprise et les activités associées, et à nous faire part de leurs visions des meilleures pratiques. Les discussions ouvertes nous ont permis de partager nos idées respectives, afin de mettre en place une collaboration profitant à tous.

Clients

Atos organise des rencontres régulières avec ses clients pour partager sa vision et ses activités autour du développement durable et identifier avec eux les domaines où nous pouvons coopérer. En octobre 2011, l'événement ASCENT organisé par Atos a réuni

200 de nos grands clients invités à participer à un atelier de deux jours à Berlin. Ascent 2011 fut dédié à la capacité des entreprises à se démarquer de la concurrence et à façonner la « nouvelle réalité » du marché. Ensemble, nous bâtissons une vision du futur grâce à laquelle nous pourrions donner forme au nouvel écosystème souhaité par nos clients, redéfinir l'architecture de cet écosystème et appréhender l'impact de chaque entreprise sur son environnement.

La mesure de la satisfaction client

En 2011, Atos a mené des enquêtes de satisfaction client dans chaque pays et pour des clients majeurs tels que Siemens. Atos accorde une grande importance à la mesure annuelle de la satisfaction de ses clients, l'objectif étant d'améliorer nos services et de fidéliser nos clients. Début 2012, un programme groupe sera lancé pour suivre et gérer la satisfaction de nos clients stratégiques. Ce programme permet de mesurer la satisfaction du client au même niveau managérial dans chaque pays et de définir des actions à conduire auprès du client, des entités opérationnelles et au niveau international.

Partenaires et fournisseurs

Atos a pour objectif de travailler étroitement avec ses partenaires et ses fournisseurs pour améliorer sa performance. Le dialogue entamé avec les parties prenantes organisé à Londres en novembre 2011, fut une première étape dans le développement d'une relation plus étroite avec nos partenaires. Parmi ceux-ci, étaient présents à cet atelier Ecovadis, SAP, United Nations Volunteers, le Comité International Paralympique, AOS Studley, O2 France, ISS World, The Planet Workshops, The Carbon Neutral Company, Green Grid, CA Technologies, Carbon Disclosure Project et la GRI (Global Reporting Initiative). Cette approche sera davantage développée et mise en œuvre en 2012.

Collaborateurs d'Atos

Nos collaborateurs constituent une partie prenante de référence, jouant un rôle essentiel dans le développement et la mise en œuvre de notre stratégie de développement durable. Un dialogue ouvert et transparent est fondamental pour garantir la compréhension et l'adhésion à notre stratégie et à nos activités. A ce titre, l'échange et le partage d'idées ont leur place dans l'avancée de l'entreprise. Ce fut particulièrement le cas en 2011 avec l'intégration des collaborateurs de Siemens IT Solutions and Services.

Challenge Great Place to Work®

Dans le cadre du programme de transformation « Bien-être au travail », Atos ambitionne d'entrer dans le classement du Great Place to Work® dans tous les pays où l'entreprise est implantée. L'objectif est d'être considéré comme une des meilleures entreprises où travailler et de mesurer l'impact des initiatives Bien-être au travail sur nos collaborateurs en identifiant les aspects à améliorer. En 2011, plusieurs pays ont relevé le défi et d'autres encore suivront en 2012.

B.5.3 Mission et engagements

Notre stratégie de responsabilité sociale et environnementale s'articule autour de 4 axes :

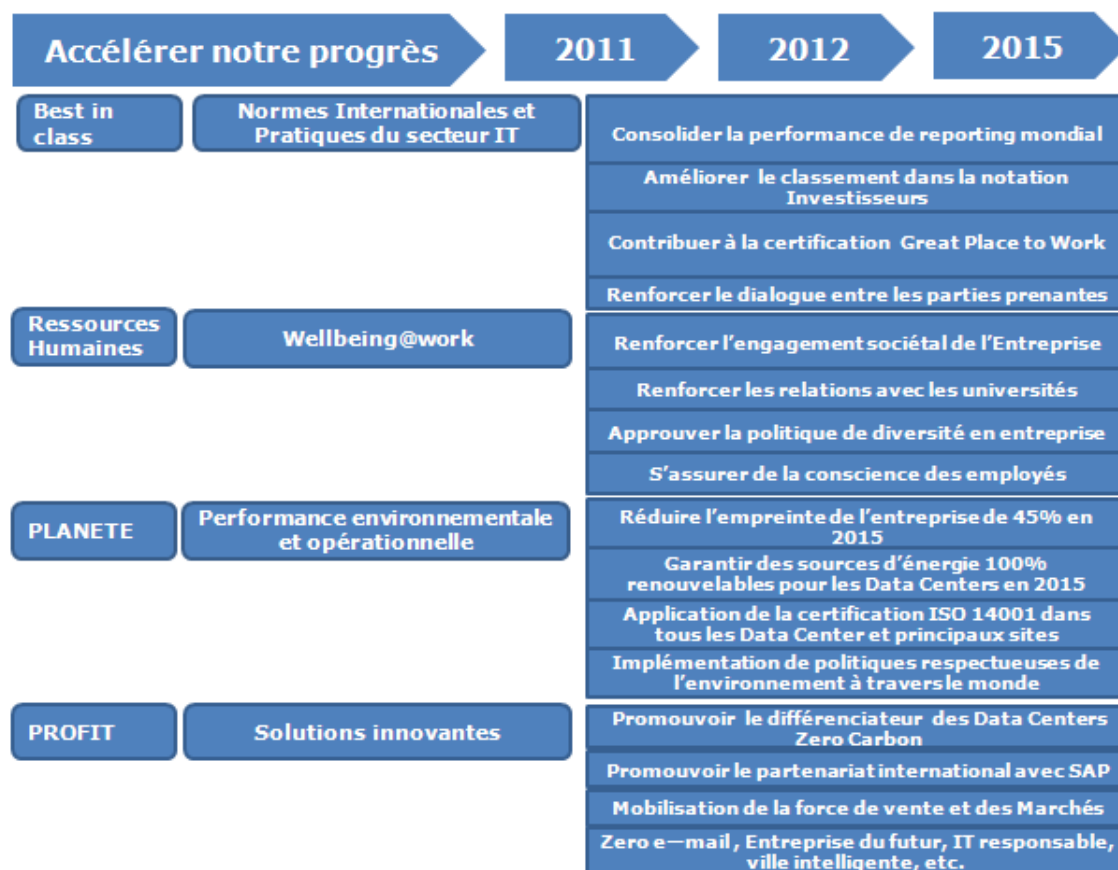
- **Gouvernance, éthique et conformité** – Mettre en œuvre les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et garantir le respect de la déontologie dans la conduite des activités et dans les relations avec les parties prenantes du Groupe.
- **Responsabilité sociale et citoyenneté d'entreprise** – Approfondir notre initiative Bien-être au travail visant à améliorer l'environnement de travail des collaborateurs et à accroître leur sentiment de responsabilité sociétale au sein des communautés de travail.
- **Engagement dans l'environnement** – Consolider les initiatives écologiques visant à mesurer, à contrôler et à réduire l'impact du groupe sur l'environnement.
- **Développement stratégique** – Accompagner nos clients sur la voie du développement durable en utilisant les technologies informatiques –levier de transformation- pour évoluer vers l'entreprise de demain.

Nos engagements :

Le Groupe a défini **cinq engagements clefs** permettant de piloter le programme Responsabilité d'entreprise :

- Améliorer **la performance de l'entreprise et la mise à disposition publique des informations** conformément aux meilleures pratiques internationales, conduire les activités en conformité avec les standards en matière de développement durable, anticiper les nouvelles réglementations.
- Investir et développer le **bien-être au travail des collaborateurs** et la contribution aux mieux-être des **communautés locales**. Être un employeur responsable. À cet égard, Atos s'est engagé à devenir **une entreprise où il fait bon travailler**, ce à travers le développement de nouvelles méthodes de travail, d'outils collaboratifs et d'une culture d'entreprise basée sur la confiance.
- Réduire **l'impact environnemental de l'entreprise** et définir des **politiques eco-responsables** favorisant **la performance opérationnelle et économique**.
- Accompagner nos clients sur la voie de l'excellence environnementale par des **solutions innovantes** et un portefeuille d'offres facteur de différenciation sur le marché.
- Entretenir en permanence un **dialogue proactif avec les principales parties prenantes** pour comprendre leurs attentes et y répondre.

Nos cibles :



B.5.4 Réalisations en 2011

- **Adhésion aux standards internationaux de reporting :** En mai 2011, Atos a publié son deuxième rapport sur la responsabilité d'entreprise conformément aux principes directeurs du GRI (Global Reporting Initiative), qui a attribué à ce rapport la qualification A+, soit le niveau le plus élevé. Depuis 2009, Atos est membre du GRI. L'entreprise témoigne ainsi de sa volonté constante d'adhérer aux meilleures pratiques de reporting en matière développement durable.
- **Vers une entreprise « Zero email »TM :** Début 2011, Atos a annoncé son ambition de devenir une entreprise « Zero email »TM d'ici à trois ans. au-delà des impacts sur la productivité des collaborateurs, le volume d'e-mails envoyés et reçus quotidiennement par nos collaborateurs n'est pas compatible avec une politique de développement durable et une culture de la performance. Nous intégrons actuellement des solutions innovantes permettant de gérer et de partager l'information grâce à des moyens plus efficaces (adaptés aux profils des collaborateurs, gérant des contraintes de temps variées, à moindres coûts).
- **Intégration d'indices extra-financiers :** En 2011, Atos a fait son entrée dans deux d'indicateurs extra-financiers, les indices FTSE4Good et ASPI Eurozone.
 - L'indice ASPI Eurozone® répertorie les 120 sociétés de la zone euro les plus performantes dans leur approche de la responsabilité sociale.
 - Les indicateurs ESG FTSE4Good ont été conçus pour mesurer objectivement les risques et les performances ESG (Environmental, Social and Governance) des entreprises à travers le monde. Les indicateurs Supersector assurent le suivi de plus de 2 300 entreprises et font ainsi des indicateurs ESG FTSE4Good un outil précieux pour les investisseurs souhaitant intégrer les facteurs ESG à leurs processus décisionnels en matière d'investissement ou les intégrer en tant qu'infrastructure servant aux engagements et à la gestion de l'entreprise.

- **Membre actif du Green Grid :** Depuis 2008, Atos est membre du consortium du Green Grid. Nous contribuons à des recherches en matière d'efficacité énergétique, donnant lieu à des études telles que « Data Centers Energy Efficiency » publiée en 2011.
- **Carbon Disclosure Project :** En 2011 et pour la 4^{ème} année consécutive, Atos a communiqué son empreinte carbone au « Carbon Disclosure Project » en s'appuyant sur le protocole international GHG pour son évaluation.
- **Le premier groupe informatique international à offrir des services d'hébergement neutres en carbone :** En 2010, Atos a décidé de compenser les émissions de carbone produites par l'ensemble de ses centres de données, en finançant l'achat de crédit de carbone pour le volume de CO2 émis sur l'année. Outre l'intérêt de financer la réalisation d'une ferme éolienne en Inde, cette démarche permet d'offrir à nos clients, un hébergement neutre en carbone dans nos centres de données. Le Groupe s'est associé à la « Carbon-Neutral Company » au début de l'année 2011 pour offrir cette prestation. Cette politique sera étendue au nouveau périmètre d'Atos dès 2012 (incluant les anciens centres de données de Siemens) et fera l'objet d'un nouveau partenariat avec la société South Pole Carbon.
- **Collaboration mondiale avec SAP dans les solutions de développement durable :** En 2011, Atos a lancé la mise en œuvre de la solution « Sustainability Performance Management (SuPM) conçue par SAP pour aider ses clients à atteindre ses objectifs en matière développement durable. Ce projet renforce l'ambition du programme de responsabilité d'Atos : être une entreprise exemplaire et innovante en montrant notamment, comment les entreprises peuvent utiliser les technologies de l'information et de la communication pour améliorer les résultats d'un programme de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE).
- **Premier atelier de dialogue avec les parties prenantes :** Comme indiqué précédemment, en 2011, Atos a tenu son premier atelier avec les parties prenantes, dans lequel ont été impliqués 15 partenaires. L'objectif de cet atelier a été d'établir un dialogue sur la stratégie de développement durable d'Atos, d'identifier l'impact sur la communauté au sens large et la manière de faire participer les parties prenantes, l'idée étant d'améliorer et de développer les activités communes et de renforcer la collaboration.
- **Programme Bien-être au travail :** Début 2010, Atos a lancé son programme Bien-être au travail, démontrant ainsi que ses collaborateurs restent sa priorité numéro un. Considéré comme l'un des principaux moyens de mener à bien l'intégration de SIS (Siemens IT Solutions & Services), ce programme s'est poursuivi en 2011 avec la participation des principaux pays Atos au défi Great Place To Work. Le programme Bien-être au travail entend renforcer la mutation qu'opère actuellement l'entreprise pour devenir un groupe international mieux intégré, et reconnu comme une des meilleures entreprises où travailler.
- **Programme Diversité et Égalité :** En 2011, le Groupe a élaboré un programme Diversité et Égalité énonçant des objectifs clefs pour l'entreprise et assurant leur mise en œuvre dans tous les pays. Des ateliers ont été organisés pour évaluer la situation d'Atos par rapport aux meilleures pratiques, harmoniser les différentes initiatives existantes dans les pays et définir un cadre de référence conforme aux standards en matière de droits de l'homme et de conditions de travail dans l'entreprise.
- **Membre Global Compact des Nations Unies :** En juillet 2011, Atos a confirmé pour la seconde fois, son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies, confirmant une nouvelle fois l'engagement du Groupe à exercer ses activités selon des principes de responsabilité universellement reconnus et promus par les Nations Unies.
- **Déontologie dans la conduite des activités :** En décembre 2011, conformément à son engagement dans le Pacte mondial des Nations Unies, Atos a publié son code de déontologie, l'a distribué à l'ensemble de ses nouveaux collaborateurs et a lancé un programme de formation sur ce thème.

- **Premier concours Atos IT Challenge** : En 2011, Atos a lancé la première édition du concours Atos IT Challenge. Le concours a pour but de promouvoir et d'encourager l'innovation. Le premier défi 'Atos IT Challenge' a pour thème la mobilité intelligente/Smart Mobility et il a pour but de trouver de nouvelles applications contextuelles, innovantes et utiles. Cette compétition permet de découvrir les talents des technologies de l'information du futur issus de plus de 25 universités en Allemagne, en Espagne, en France, en Inde, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.
- **Nouveau siège d'Atos certifié** : Le nouveau campus d'Atos, situé à Bezons en France, est le premier immeuble de bureaux à recevoir dans ce pays la triple certification HQE Construction (norme de haute qualité environnementale dans le domaine de la construction), THPE (très hautes performances énergétiques) et HQE Opérations (certification nationale des opérations d'aménagement durable). Notre campus situé à Pune, en Inde, a reçu le classement Gold pour ses bâtiments et Platinum pour l'aménagement des ses espaces intérieurs.
- **Le nouveau campus d'Atos à Essen**, Allemagne, a reçu le Silver Certificate du Conseil en Bâtiment Ecologique Allemand évaluant les aspects écologiques, économiques, socioculturels, fonctionnels et techniques, ainsi que les aspects liés à la qualité des processus et du site.

B.5.5 Devenir une entreprise reconnue pour la qualité de son environnement de travail

B.5.5.1 Nos valeurs et notre identité

Libérer le potentiel créatif de nos collaborateurs

Avec le lancement du nouvel Atos en juillet 2011, nous avons formulé une vision claire, centrée sur le développement durable : « *Chez Atos, nous mettons tout en œuvre pour évoluer vers l'entreprise de demain et un modèle d'organisation durable. Nous pensons que combiner les individus, la technologie et l'entreprise constitue la voie de l'avenir. Chaque jour, nos 74 000 collaborateurs font avancer l'entreprise, ses clients et la communauté au sens large.* »

L'initiative Bien-être au travail renforce la mutation qu'opère actuellement l'entreprise afin de se transformer en un groupe international mieux intégré. Elle génère une confiance et une transparence accrues, engendre un fort sentiment de fierté quant au travail de nos collaborateurs et instaure un environnement au sein duquel les individus apprécient de collaborer pour obtenir des performances optimales - une véritable entreprise du futur !

B.5.5.2 Créer un cadre de travail de référence

Pour mesurer et évaluer la qualité de notre environnement de travail par rapport aux meilleures références internationales, Atos s'est adressé à l'institut indépendant et de renom Great Place To Work®. Cet institut international, spécialisé dans la recherche, le conseil et la formation, aide les entreprises à concevoir et maintenir des environnements de travail optimaux à travers le développement de cultures de travail. Elle offre ses services aux entreprises, aux ONG et aux administrations sur les six continents.

Concourir pour être reconnu comme une « Best Workplace »

Fin 2011, les premières études ont été conduites en Belgique (Atos Worldline) au Brésil, au Canada, en Finlande, en Allemagne, en Inde, en Espagne, aux États-Unis et au Royaume-Uni auprès de 30 000 collaborateurs. L'analyse de l'étude brésilienne est maintenant terminée et a permis de classer Atos parmi le top 20 des entreprises brésiliennes concourant au label « Best workplace ». Début 2012, Atos a été reconnu « best workplace » en Pologne. L'objectif est d'améliorer l'ensemble de ces classements en 2012 de façon à ce que l'entreprise se hisse dans ses principales géographies au statut de « Best Workplace ». Nous intégrons actuellement de nouveaux pays tels que les

Pays-Bas, les Philippines, la France, le Danemark, la Suède, la Suisse, la Grèce et l'Italie dans le périmètre de cette étude.

B.5.5.3 Ambition zéro email

Notre ambition zéro email est l'une des pièces maîtresses dans notre construction d'un environnement de travail de référence. Relever le défi zéro email révèle les difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées suite à l'explosion continue des données. Si la messagerie électronique a longtemps joué un rôle privilégié dans la gestion des activités d'une entreprise, nous sommes persuadés que cette époque est désormais révolue. L'objectif d'Atos est donc de réduire drastiquement tous les e-mails échangés entre ses collaborateurs, en faisant appel à des solutions de communication optimisées, à de nouveaux outils de collaboration et aux réseaux sociaux. Ainsi, un collaborateur préférera Office Communicator (OCS) aux e-mails pour s'adresser à un collègue ou utilisera Live Meeting pour organiser instantanément une réunion en ligne et partager des documents.

Atos a lancé, à l'échelle de l'entreprise, un programme qui améliorera la collaboration entre les pays et les unités organisationnelles. L'adoption d'une nouvelle manière de travailler en recourant à des technologies innovantes nous permettra d'optimiser la communication, le travail en équipe et en réseau. Nous serons ainsi en mesure de gérer et de partager les informations beaucoup plus efficacement. Prenons l'exemple des e-mails : le volume de courrier envoyé et reçu au sein de l'entreprise n'est pas viable dans le cadre de nos activités. Les 20 heures par semaine et par personne consacrées en moyenne à gérer les emails, polluent l'environnement de travail mais affectent aussi la vie privée du collaborateur. Le programme zéro email est la réponse que nous apportons pour inverser cette tendance. Et parce que nous sommes ambitieux, notre objectif est de devenir une entreprise zéro email d'ici fin 2013.

Équité et diversité

En 2011, nous avons lancé une initiative mondiale visant à développer une nouvelle politique en matière d'équité et de diversité. L'objectif est non seulement de développer une politique internationale respectueuse des droits de l'homme et des normes du travail, mais aussi de jouer un rôle proactif dans la promotion des droits, de l'égalité des chances et de l'évolution de carrière des minorités au sein d'Atos. Nos objectifs sont les suivants :

- Concevoir un environnement de travail qui interdit toute forme de discrimination ou de harcèlement et dans lequel chaque personne est traitée avec courtoisie, dignité et respect.
- Observer des pratiques de recrutement garantissant que les personnes issues d'un groupe particulier bénéficient d'une égalité d'accès à l'emploi et ne subissent aucune discrimination liée à leurs spécificités.
- Promouvoir des codes de conduite appropriés.
- Résoudre rapidement les problèmes qui surviennent et traiter les plaintes de manière opportune et équitable.

B.5.6 Citoyenneté responsable

En tant qu'acteur international des services informatiques, nous sommes conscients que nos activités en particulier et les services informatiques en général sont entièrement intégrés dans la vie quotidienne des citoyens et qu'ils peuvent contribuer à créer de la valeur à long terme pour la société dans son ensemble. La citoyenneté d'entreprise a toujours fait partie de notre identité et des tâches accomplies par nos collaborateurs partout dans le monde. Chez Atos, nous encourageons nos collaborateurs à participer à des initiatives à vocation communautaire en soutenant l'esprit d'équipe et leur motivation. Par exemple :

En Espagne, Atos soutient AGENT-DYSL par le développement d'un système intelligent d'aide à la lecture destiné aux enfants en âge d'être scolarisés et souffrant de dyslexie. Ce système établit et gère des profils individuels par l'observation de chaque enfant lorsqu'il lit le texte affiché sur l'écran et identifie les erreurs de lecture.

Le Tour cycliste Atos, organisé par nos équipes néerlandaises depuis 2005, a permis de recueillir cette année 14 500 euros au bénéfice du Children Cancer Fund. L'équipe, constituée de 50 collaborateurs des Pays-Bas, d'Allemagne, de Belgique, de France, du Royaume-Uni et même de Singapour, a commencé son périple à Paris, où elle a été accueillie et encouragée par notre équipe de direction.

Plus d'un million de bahts Thaïlandais récoltés pour les collaborateurs Atos basés en Thaïlande suite aux inondations 2011. En 2011, la Thaïlande et d'autres pays de l'Asie du Sud-est ont été touchés par une inondation dévastatrice résultant d'un niveau de pluviométrie inhabituel pendant la mousson. Atos Thaïlande a collecté 235 000 bahts (5 555 euros) et accordé des prêts de 60 000 bahts (1 418 euros), sans intérêts et remboursables sur 12 mois, aux collaborateurs ayant déclaré des sinistres. En Thaïlande, Atos a également proposé aux collaborateurs dont les logements n'étaient plus habitables un hébergement gratuit dans des appartements et des hôtels locaux.

En Allemagne, Atos soutient financièrement la société anonyme Startsocial et encourage l'engagement social de son personnel via un programme de volontariat. L'association Startsocial, présidée par la chancelière fédérale allemande Angela Merkel, organise un concours annuel qui permet à 100 projets sociaux de bénéficier d'une période de coaching de trois mois.

Le personnel d'**Atos en Inde** est très impliqué dans des initiatives sociales telles que le projet « Tree Plantation », dans le cadre duquel des collaborateurs volontaires ont planté de jeunes arbres (arbres fruitiers, plantes médicinales) pour aider les fermiers. Ces activités sont menées dans les zones rurales et Atos apporte sa contribution au bien-être et à l'éducation des enfants dans les villages.

En Australie, une équipe de collaborateurs **Atos** a effectué la marche des 100 km d'Oxfam pour lever des fonds destinés à cette organisation. Oxfam Australie fait partie d'un mouvement mondial auquel adhèrent des personnes dévouées qui s'efforcent par tous les moyens de lutter contre la pauvreté et l'injustice. L'entreprise contribue à l'effort de collecte à la même hauteur que ses employés.

Dans le domaine de l'engagement social, Atos soutient **en France** « Énergie Jeune », une association qui lutte contre la déscolarisation précoce. L'objectif du programme est d'appliquer les savoir-faire d'Atos pour aider les jeunes collégiens dans leurs études. À ce jour, nos collaborateurs participent à cette initiative en région parisienne. Nous espérons élargir ce projet à l'ensemble du pays en 2012.

À l'avenir, les entreprises gagnantes seront celles qui seront perçues comme des entreprises sociales. Il s'agit d'une approche dont Atos, en partenariat avec ses clients, est déjà précurseur. Nous sommes perpétuellement à la recherche de projets innovants pour tirer parti des nouvelles technologies de manière responsable, et ainsi favoriser le progrès. Nous sommes notamment présents dans les domaines suivants :

- **Améliorer l'accessibilité en ligne des informations médicales** - Atos a développé et coordonne l'intégration de tous les éléments du projet européen KHRESMOI (terme grec signifiant « oracles »). Ce projet accroît l'accessibilité en ligne à des informations médicales fiables et s'adresse aussi bien au grand public qu'aux experts médicaux. Grâce à ce système, les utilisateurs d'Internet pourront rechercher et trouver des informations médicales fiables dans leur langue, générées à partir de diverses sources d'informations médicales (publications scientifiques, banques d'images, bases de données pharmaceutiques, etc.).
- **Promouvoir les valeurs olympiques auprès des jeunes Espagnols dans les écoles publiques** - Atos a conçu la plateforme technique visant à promouvoir les valeurs olympiques dans les établissements scolaires espagnols. Développé par le Comité olympique espagnol, le Ministère de l'éducation, l'université Camilo José Cela (Madrid) et Atos, le projet vise à promouvoir les valeurs olympiques, telles que l'esprit d'équipe dans un cours intitulé Éducation et citoyenneté.
- **Vers un système de santé durable** - Atos fournit depuis longtemps des services informatiques au secteur de la santé, notamment avec Atos Healthcare au Royaume-Uni, l'une de ses divisions, qui combine l'expertise de l'entreprise dans les domaines du conseil, de la technologie et de la santé pour optimiser la délivrance des soins.
- Nous sommes convaincus qu'à travers l'utilisation des technologies de l'information, des progrès significatifs peuvent être réalisés dans l'amélioration de la qualité de vie, en dépit des défis auxquels nous devons faire face actuellement (vieillesse de la population, demande accrue et coûts élevés des soins de santé).
- **Des données liées à la retraite accessible en ligne pour tous les citoyens hollandais** - Atos a conçu, a développé, gère et héberge le site Web « Mijnpensioenoverzicht.nl de Stichting Pensioenregister », qui doit permettre aux citoyens hollandais de s'informer clairement sur leur future retraite. Depuis son lancement en janvier 2011, le site a reçu plus de 3 millions de visites et a récemment remporté le prix néerlandais NAF Architecture pour son interface conviviale.

B.5.7 Poursuivre la transformation écologique du Groupe, améliorer notre performance environnementale

Décarboner la planète relève de la responsabilité de chaque entreprise. Cela signifie qu'il faut considérer l'environnement comme une ressource précieuse, tenir compte des conditions de vie des individus, des communautés et anticiper les conséquences de nos actions actuelles pour les générations futures. La gestion du carbone doit être l'un des piliers de la politique de développement des entreprises du futur. Chez Atos, nous sommes convaincus que la mise en œuvre de notre initiative Ambition Zéro Carbone renforce à la fois la stabilité et la compétitivité d'une entreprise.

B.5.7.1 Notre Ambition Zéro Carbone : un projet en action

Depuis 2008, Atos procède à une évaluation annuelle de l'empreinte carbone du Groupe, portant sur l'ensemble de ses activités. Cette initiative suppose l'identification des principales sources d'émission et la prise des mesures appropriées pour réduire le volume de CO₂ (directement ou indirectement) émis.

Notre objectif initial était de réduire l'empreinte carbone d'Atos de 15% sur la période 2009-2011 (par rapport à 2008). Grâce aux efforts fournis, nous sommes parvenus à la réduire de 16% (à périmètre constant) sur 2 ans (2009-2010).

Compte tenu de la pression constante exercée sur les technologies de l'information (qui s'explique en partie par la numérisation de l'économie) et de la nouvelle taille du groupe Atos suite à la fusion entre Atos Origin et Siemens IT Solutions and Services, Atos a décidé de renforcer ses efforts de lutte contre le réchauffement climatique. Dans cette perspective, en 2011, l'entreprise s'est fixée un nouvel objectif pour les 3 années à venir (2012 – 2015) : réduire son empreinte carbone totale de 30% (2011 servant d'année de référence).

Cet objectif se répartit comme suit :

- - 30% de CO2 pour les bâtiments et les déplacements (par rapport à 2011)
- - 30% de CO2 pour les centres de données (par rapport à 2011)

Pour atteindre cet objectif, nous avons examiné différents domaines, tels que le carbone incorporé aux équipements informatiques, la consommation d'énergie (électricité, carburant ou gaz, par exemple) et la gestion des déchets. Nous avons ainsi identifié plusieurs leviers pouvant contribuer aux efforts de gestion énergétique et de réduction du carbone :

- Gestion de l'énergie dans les centres de données en intervenant sur l'infrastructure informatique (par exemple, refroidissement, organisation des salles machines, « confinement d'air froid » etc.), ce qui permet de réaliser des économies d'énergie substantielles.
- Gestion énergétique des bâtiments, permettant une réduction évaluée à 20% de la facture d'énergie notamment grâce à l'optimisation de la consommation énergétique des systèmes de chauffage, de ventilation, de climatisation, d'éclairage, etc.. La solution DESIMA développée par Atos WorldGrid, qui intègre un ensemble d'outils de gestion et de suivi de l'énergie, a été mise en œuvre au siège social d'Atos à Bezons. Il est envisagé que cette solution soit progressivement étendue à de nouveaux sites Atos.
- Gestion de la consommation énergétique des ordinateurs pour réduire potentiellement nos factures d'électricité de 30%. Une expérimentation est en cours afin de déterminer les bénéfices réels de la solution avant un déploiement à plus grande échelle.
- Nouvelles méthodes de travail en s'appuyant sur les nouvelles technologies permettant le travail à distance, diminuant les besoins de déplacement, augmentant la productivité et améliorant l'équilibre travail/vie privée avec un impact positif sur l'environnement. Notre politique Zéro email TM s'inscrit dans cette perspective. Elle doit contribuer à réduire l'empreinte carbone de nos collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes.

B.5.7.2 La première société informatique à proposer un service neutre en carbone

En 2010, Atos est devenu le premier fournisseur informatique mondial à proposer des services d'hébergement neutres en carbone. La première évaluation d'Atos en 2008 a révélé que les centres de données étaient responsables de plus de 50% de nos rejets de CO2. Ce calcul a été confirmé dans les années suivantes (54% en 2008, 63% en 2009 56% en 2010 et 41% en 2011), ce qui correspond à environ 128 000 t de CO2 - le total des rejets à travers le monde produits en 2011 était de 310 000 t de CO2).

Il est donc devenu nécessaire de considérer l'activité de nos centres de données comme une priorité dans notre stratégie de gestion du carbone. En outre, depuis juillet 2011, la fusion entre Atos Origin et Siemens IT Solutions and Services (SIS) nous confronte à une augmentation mécanique de notre empreinte carbone. Cela signifie qu'Atos devra redoubler d'efforts pour contrôler et surveiller ses rejets de CO2 dans les 48 pays dans lesquels nous sommes implantés.

C'est dans cet esprit qu'Atos a mis en place en 2011 un programme dont l'ambition est de faire de l'entreprise le leader de son secteur dans la gestion de l'énergie et la stratégie de réduction du carbone. La stratégie environnementale d'Atos vise en premier lieu 13 pays stratégiques (Autriche, Belgique, Brésil, Chine, Finlande, France, Allemagne, Hong Kong, Pays-Bas, Singapour, Suisse, Royaume-Uni et États-Unis).

Pour mieux assumer ses responsabilités, Atos a également décidé de compenser l'ensemble des rejets de CO2 de ses centres de données à travers de l'achat de crédits carbone investis dans une centrale éolienne située en Inde.

B.5.7.3 Un approvisionnement en énergie renouvelable

L'objectif d'Atos étant d'éviter de produire des gaz à effet de serre, nous sommes amenés à nous poser la question du choix énergétique. La question est donc maintenant d'envisager le passage d'une solution de compensation de CO2 (nécessairement transitoire) à la suppression des rejets à leur source, impliquant une refonte de notre politique en matière d'approvisionnement électrique. Certains pays tels que les Pays-Bas ou le Royaume-Uni ont entamé ce processus. L'intention est d'élargir progressivement cette pratique à tous nos centres de données stratégiques d'ici 2015. Une feuille de route visant à atteindre par étapes une situation de zéro émission de carbone et à réduire progressivement le programme de compensation est actuellement en cours d'élaboration.

B.5.7.4 Déploiement de politiques environnementales pour réduire l'impact de nos activités

En 2011, Atos a consolidé la mise en œuvre de plusieurs politiques internationales et a lancé de nouveaux programmes relatifs au développement durable et à la responsabilité d'entreprise.

- **Politique de déplacement soucieuse de l'environnement** - La politique de déplacement d'Atos établit des procédures destinées aux collaborateurs de l'entreprise qui effectuent des voyages d'affaires. Cette politique est obligatoire et concerne tous les collaborateurs d'Atos dans le monde. Les collaborateurs réservent leurs déplacements via agence de voyage (une plateforme unique) déclinant la politique d'Atos dans le processus de sélection et de validation du voyage.
- **Politique de gestion du parc automobile** - Depuis janvier 2010, l'entreprise n'autorise plus la contractualisation pour des véhicules dont le taux d'émission est supérieur à 120 g de CO2/km.
- **Politique de gestion des déchets** - Atos accorde une attention particulière aux déchets potentiellement dangereux. En vertu de la politique internationale de gestion des déchets, tous les déchets sont traités conformément à la directive DEEE (Déchets d'équipements électriques et électroniques).
- **Contrôler et réduire les risques liés à la chaîne d'approvisionnement** - Pour limiter les risques sur notre chaîne d'approvisionnement, nous veillons à ce que nos fournisseurs observent les meilleures pratiques. Nous sommes assistés par Ecovadis dans cette démarche, qui nous permet d'évaluer leurs performances sociales et environnementales à l'échelle mondiale, servant de base à l'élaboration d'un plan d'action correctif en cas de score non satisfaisant. Les évaluations conduites par Ecovadis nous aident à réduire les risques et à améliorer les performances de notre chaîne d'approvisionnement.
- **Promouvoir les meilleures pratiques auprès des fournisseurs grâce à la Charte de développement durable des fournisseurs** - La Charte de développement durable des fournisseurs d'Atos est annexée à tous les contrats majeurs. Elle est conforme aux principes du Pacte mondial des Nations Unies et encourage les fournisseurs à mettre en œuvre les meilleures pratiques (environnementale, sociale, éthique, chaîne d'approvisionnement). De leur côté, tous les acheteurs ont signé le Code d'éthique en matière d'achat et se sont engagés à en respecter les règles et les principes.

- **Choix des fournisseurs : le développement durable pèse 10% dans le processus de prise de décision** - Dans le processus de mesure de l'efficacité du fournisseur via l'indicateur de performances QCLDM (Quality, Cost, Logistics, Development and Management), nous prenons en compte le développement durable. **Le développement durable fait partie intégrante des objectifs associés à la rémunération variable des acheteurs** - En 2010, le développement durable a été intégré aux objectifs des acheteurs. Grâce à cette mesure, le développement durable est clairement pris en compte dans le travail quotidien avec les fournisseurs.

B.5.7.5 Déploiement de la certification environnementale

En 2009, Atos a entamé la mise en œuvre du système de management environnemental pour ses bureaux et ses centres de données. Parmi les aspects clés figurent :

- Le déploiement du programme de certification ISO 14001 dans tous les pays (bâtiments et centres de données) avec un objectif en 2011 de 35% de sites certifiés et 80% en 2013.
- Déploiement d'audits carbone dans les centres de données du Groupe.
- En 2011, Atos a compensé les émissions carbonées produites par l'ensemble de ses centres de données, offrant de ce fait à ses clients un hébergement neutre en carbone.

Les principaux aspects environnementaux sont liés à l'utilisation d'électricité, de gaz et de carburants pour faire fonctionner les centres de données et les bureaux. Le dénominateur commun est le rejet de gaz carbonique. C'est pourquoi notre ambition est de gérer l'essentiel de nos émissions de carbone au sein d'un système de management environnemental (EMS), avec un objectif d'au moins 80% en phase finale. Cela implique d'associer au projet nos principaux sites de bureaux et nos centres de données stratégiques, situés dans 48 pays différents.

S'agissant des centres de données, l'objectif retenu initialement en 2010 était de certifier 25 centres de données sur la période 2010-2012. D'ici la fin 2012, cet objectif devrait être atteint à 100% : 11 centres de données étaient déjà certifiés en 2010, 3 autres étaient en cours de certification en 2011 et 11 sites supplémentaires sont prévus pour 2012.

Une procédure semblable est actuellement en cours pour les immeubles de bureaux. À ce jour, 20 de nos principaux sites sont déjà certifiés dans cinq pays (Espagne, Portugal, Pays-Bas, Suisse, Allemagne). La stratégie de certification des sites sera redéfinie à partir des résultats 2011 du programme de réduction de l'empreinte carbone en tenant compte de la surface et des effectifs des sites. L'objectif est de certifier tous les grands sites d'ici 2015. Les principaux sites comptant plus de 400 collaborateurs se trouvent en France, en Allemagne, en Pologne, en Espagne, en Inde, au Brésil, au Royaume-Uni et en Belgique. Le processus de certification des campus Atos vient compléter le système EMS.

B.5.8 Piloter le progrès pour devenir l'entreprise du futur - la croissance durable

Atos est conscient du rôle que l'entreprise peut jouer dans le développement de solutions permettant à ses clients d'exercer leurs activités de manière plus durable et plus profitable, pour eux-mêmes comme pour la société et l'environnement. La stratégie « Entreprise du futur » d'Atos permet à ses clients de transformer leur infrastructure en une organisation durable, collaborative et flexible, abordant à la fois les enjeux stratégiques et opérationnels.

B.5.8.1 Accompagner nos clients dans leur processus de transformation durable

Pour aider les clients à opérer cette transition vers l'entreprise du futur, les experts d'Atos ont développé des solutions et une boîte à outils qui permettent de transformer une entreprise en une organisation durable, collaborative et flexible, en adressant tant les besoins stratégiques et opérationnels, que les infrastructures :

- **Stratégie et changement** - Rendre les activités durables : Nous fournissons des services de conseil et des solutions qui permettent à une entreprise de faire évoluer ses business model pour devenir une « entreprise du futur ».
- **Opérations** - Se diriger vers une excellence opérationnelle durable : optimiser les processus métier pour économiser les coûts, améliorer l'efficacité et la flexibilité, favoriser le partage de la connaissance et collaboration à travers la chaîne de valeur.
- **Infrastructure** - Mettre en place une infrastructure informatique durable : Nous offrons des services d'hébergement neutres en carbone et d'« informatique verte » permettant à une entreprise de passer à une infrastructure durable « décarbonée ».

Dans chaque domaine, nous apportons des solutions novatrices de premier plan. Atos fournit, de manière unitaire ou sous la forme d'un portefeuille complet, l'innovation et le partenariat long terme pour permettre aux entreprises de s'adapter et de prospérer en ces temps de plus en plus instables.

B.5.8.2 Pilotage du développement durable – tableaux de bord – gestion des « intelligente » données

Atos fournit des solutions permettant de disposer de données fiables, précises et consolidées (par exemple, le tableau de bord de gestion de la performance de développement durable), qui fournit les données requises sur toute la chaîne de valeur et leur communication ascendante et descendante dans toute l'entreprise.

B.5.8.3 Ambition Zéro Carbone

En 2009, Atos a commencé à déployer sa solution Ambition Zéro Carbone à sa propre infrastructure informatique dans le cadre de son programme mondial d'audit du carbone. Notre ambition est de devenir l'acteur le plus efficient en matière d'émissions de carbone du secteur des technologies de l'information, en aidant nos clients à réduire leur propre impact environnemental. Atos a ainsi décidé de déployer un mécanisme de compensation volontaire qui devra se réduire progressivement au profit d'une politique d'approvisionnement croissante en énergie renouvelable.

B.5.8.4 Gestion intelligente de l'énergie

Atos Worldgrid est un leader mondial de la gestion intelligente de l'énergie (électricité, pétrole et gaz, etc.) et met l'accent sur les solutions de gestion énergétique destinées aux secteurs de la production, du transport, de la grande distribution et de la vente au détail, ce qui permet aux entreprises d'améliorer leur efficacité énergétique et leurs processus de développement durable tout en améliorant la performance opérationnelle. À cet égard, les technologies de réseau et de compteur intelligents jouent un rôle important dans la transformation vers un avenir plus durable.

La première technologie de mesure intelligente au monde

En 2011, Atos Worldgrid a mis en oeuvre le système d'information Linky avec un système de gestion des compteurs automatisé. Les concentrateurs de données intelligents deviendront des nœuds de réseaux intelligents, autorisant des fonctions d'automatisation avancée de la distribution en associant les points forts des systèmes de

mesure intelligent et d'automatisation de la distribution. Le système Linky est conçu pour être directement compatible avec les réseaux intelligents et offre les avantages clés du développement durable : meilleure interopérabilité, meilleur service client et réduction des coûts.

B.5.9 Fonctionner selon les meilleures pratiques et les normes internationales relatives au développement durable

Atos est à l'avant-garde des tendances notamment grâce aux actions menées conjointement avec des universités, des organisations caritatives, des groupes de réflexion, des législateurs et des partenaires de renom. Par exemple, son partenariat original avec BCI (Biomimicry for Creative Innovation) aide à appliquer des modes de pensée écologiques à la notion de transformation des entreprises, en s'appuyant sur des concepts tels que le « de la tombe à la tombe » (cf. économie circulaire), l'écologie industrielle, la bio-mimétisme, la réingénierie des processus d'affaires, l'économie de service et l'approche systémique.

Nous savons que partager notre vision et être force de proposition sont d'une importance vitale pour que les solutions aboutissent aux résultats recherchés. En 2011, nous avons rédigé des interventions sur les blogs d'un certain nombre de groupes de discussions sur le développement durable (par exemple, les blogs The Guardian Sustainable Business ou Tomorrow's Company), organisé des conférences de spécialistes et entamé des collaborations sur le thème du développement durable avec plusieurs grandes universités. En 2011, la communauté Scientifique d'Atos a également publié son rapport intitulé Simplicity & Control : dans lequel elle présente les tendances informatiques émergentes liées à la transformation des entreprises par les technologies de l'information.

Parallèlement à notre partenariat avec SAP sur des solutions de développement durable, nous avons noué en 2011 un partenariat original de co-innovation avec Siemens, l'un des leaders mondiaux des systèmes d'exécution visant à l'excellence opérationnelle et au développement durable. Grâce aux partenariats avec Siemens et SAP et leur cohérence avec nos solutions de développement durable, Atos fournit une expertise de premier plan en matière de solutions métier permettant à ses clients de transformer leur entreprise, en entreprise du futur.

C FINANCE

C.1 Proforma

C.1.1 Base comparative statutaire de 2011

En 2011, l'information financière statutaire du Groupe comprend les résultats de l'ancien périmètre d'Atos Origin durant les 12 mois de 2011 et le périmètre de Siemens IT Services (SIS) sur une période de 6 mois allant de juillet 2011 à décembre 2011.

Cette information financière est comparée à l'exercice 2010 pro forma à périmètre et taux de change constants, comme si le Groupe existait depuis le 1er juillet 2010, comprenant 12 mois de l'ancien périmètre d'Atos Origin et 6 mois du périmètre de Siemens IT Services (SIS) pendant une période de 6 mois allant de juillet 2010 à décembre 2010.

L'information est fournie comme simple objectif et n'a pas été auditée. Les hypothèses clés utilisées dans la préparation des comptes sont les suivantes :

- L'information pro forma a été utilisée en se basant sur des méthodes comptables conformes à celles utilisées dans le périmètre avant Atos et dans les états financiers de fin d'année.
- L'impôt pro forma est basé sur le taux d'impôt effectif estimé pour Atos pendant les périodes appropriées appliqué au bénéfice pro forma avant imposition.
- Le compte de résultats pro forma exclut les éléments exceptionnels significatifs non récurrents, notamment ceux relatifs aux risques de contrats enregistrés au premier semestre de l'exercice 2011.

Le chiffre d'affaires statutaire de 2011 (incluant 12 mois d'Atos et 6 mois de SIS à partir du 1er juillet 2011) a été de 6 812 millions d'euros avec une répartition par Ligne de Services, par entité opérationnelle et par marché.

La marge opérationnelle correspondante a été de 422,4 millions d'euros représentant 6,2% du chiffre d'affaires.

C.1.2 Pro forma 12 mois 2011

Le chiffre d'affaires 2011 12 mois pro forma (12 mois d'Atos et 12 mois de SIS) s'est élevé à 8 511 millions d'euros avec une répartition par ligne de services, par entité opérationnelle, et par marché. La marge opérationnelle correspondante a été de 410 millions d'euros représentant 4,8% du chiffre d'affaires.

Cette information est fournie à titre indicatif et, en particulier afin de présenter le mix des activités (Ligne de Services, Entités Opérationnelles et Marchés) sur la base d'une année complète, et non pas comme une base de comparaison à des fins analytiques.

C.2 Revue opérationnelle

C.2.1 Synthèse

Pour la première année de l'intégration de SIS, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires statutaire de 6 812 millions d'euros sur un périmètre incluant 12 mois d'Atos Origin et 6 mois de SIS. Ce résultat représente une croissance organique de +0,3% après deux années de baisse. En effet, l'évolution du chiffre d'affaires avait été de -3,7% en 2009 et de -3,5% en 2010 dans un environnement macro-économique difficile plus particulièrement sur les activités cycliques.

La performance de l'année 2011 a été en ligne avec les objectifs annuels du Groupe (environ 6,8 milliards d'euros) fournis le 27 juillet 2011, lors de la publication des résultats du premier semestre, et confirmés le 6 octobre 2011 lors de la journée Investisseurs organisée par le Groupe.

Les prises de commandes se sont élevées à 7 040 millions d'euros. L'activité commerciale s'est nettement améliorée principalement en Allemagne, au Benelux, en France, en Amérique du Nord et en Amérique latine, grâce à de nouveaux projets et aux renouvellements de contrats. Le ratio de prise de commandes sur facturations s'est établi à 103%, comparé à 111% pour l'année précédente sur le périmètre d'Atos Origin.

Durant le dernier trimestre de l'année 2011, le ratio de prises de commandes a atteint 113%, permettant ainsi l'atteinte d'un ratio de prises de commandes sur facturations annuel supérieur au 100% prévus.

La marge opérationnelle a atteint 422,4 millions d'euros, soit 6,2% du chiffre d'affaires, représentant une augmentation de +127,7 millions d'euros soit 190 points de base comparé à l'année précédente à périmètre et taux de change constants. Cette performance a dépassé l'objectif de 6% initialement communiqué en février 2011, objectif qui avait été relevé à 6,2% en juillet 2011.

C.2.2 Revue de la performance opérationnelle

La performance opérationnelle des projets en cours est présentée au niveau de la marge opérationnelle, tandis que les dépenses exceptionnelles, anormales ou peu fréquentes (autres produits d'exploitation / dépenses) sont présentées séparément après la marge opérationnelle, alignées avec le CNC (Conseil National de la Comptabilité) recommandation n° 2009-R-03 (publiée le 2 Juillet 2009) concernant la présentation des états financiers.

En millions d'euros

	2011	2010	Variation	
Périmètre statutaire				
Chiffre d'affaires	6 812	5 021	+1 792	+35,7%
Marge opérationnelle	422,4	337,4	+85,0	+25,2%
Taux de marge opérationnelle	6,2%	6,7%		-0,5pts
Périmètre et taux de change constants				
Chiffre d'affaires	6 812	6 790	+22,9	+0,3%
Marge opérationnelle	422,4	294,7	+127,7	+43,3%
Taux de marge opérationnelle	6,2%	4,3%		+1,9pts

Le détail du passage de la marge opérationnelle au résultat d'exploitation et au résultat net est expliqué dans la revue financière.

C.2.3 Chiffre d'affaires

En 2011 pro forma 12 mois, 74% du chiffre d'affaires provient de contrats pluriannuels d'Infogérance (47% du chiffre d'affaires total), des Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) & Activités Spécialisées (20% du chiffre d'affaires), et de la Maintenance Applicative (7% compris en Intégration de Systèmes).

L'Europe demeure la principale base opérationnelle du Groupe, générant 90% du chiffre d'affaires. L'intégration de SIS a renforcé la base de clientèle européenne et a aussi entraîné un élargissement des opérations en Amérique du Nord.

Les services et solutions d'Atos apportent de la valeur ajoutée dans plusieurs secteurs industriels, tels que Industrie, Distribution & Services (MRS), Secteur Public, Santé & Transports (PHT), Services financiers (FS), Télécoms, Medias & Technologie (TMT), et Energie Services aux collectivités (E&U). Ces cinq secteurs industriels couvrent la totalité du chiffre d'affaires du Groupe.

C.2.3.1 Croissance organique

Le chiffre d'affaires 2011 s'est élevé à 6 812 millions d'euros, soit une croissance organique de +0,3% comparé à 6 790 millions d'euros en 2010 (comprenant 6 mois de SIS pro forma et un impact de taux de change de 22 millions d'euros).

<i>En millions d'euros</i>	Chiffre d'affaires	
2011	6 812	
2010	5 021	
Impact de change	-22	
SIS	1 791	
2010 pro forma à taux de change et périmètre constants	6 790	
Variation statutaire	+1 792	+35,7%
Croissance organique	+23	+0,3%

C.2.3.2 Impact des taux de change et des changements de périmètre

Le tableau suivant représente l'impact des taux de change sur le chiffre d'affaires suite à l'acquisition de SIS, et les transferts internes reflétant la nouvelle organisation du Groupe mise en œuvre au 1^{er} juillet 2011.

<i>En millions d'euros</i>	2010	Taux de change	SIS	Transferts internes	2010 TCPC
Conseil & Services Technologiques	208	-1	6	394	608
Intégration de Systèmes	1 771	-10	514	-468	1 806
Infogérance	1 847	-4	1 097	-99	2 842
HTTS & Activités Spécialisées	1 195	-8	174	173	1 533
Total Groupe	5 021	-22	1 791	0	6 790
Allemagne	376		678		1 054
CEMA	99	-2		-97	0
France	1 133		10	-121	1 021
Royaume-Uni & Irlande	904	-10	253		1 146
Benelux	938		68		1 006
Atos Worldline	867			36	903
Europe Centrale et de l'Est	0		235	48	283
Amérique du Nord	88	-4	192		276
Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest	0		217	24	241
Zone Ibérique	300		36	-20	315
Autres Entités Opérationnelles	317	-6	103	130	545
Total Groupe	5 021	-22	1 791	0	6 790

Les changements de périmètres reflètent les éléments suivants:

- La réallocation de l'ex Entité Opérationnelle (GBU) Europe Centrale, Moyen-Orient, Afrique (CEMA) en Europe Centrale & de l'Est (CEE) et Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest (N&SWE).
- La création de l'unité spécialisée Atos Worldgrid (comprise dans Autres Entités Opérationnelles) regroupant les activités de Smart Energy, précédemment reporté en France, en Espagne et en Chine.
- Le transfert des activités de Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) en Asie (inclus précédemment dans Autres Entités Opérationnelles) dans Atos Worldline.

Par ligne de services, les changements de périmètre interne proviennent principalement de la mise en place de « Conseil & Services Technologiques » et de « HTTS & Activités Spécialisées », avec le transfert des contrats correspondants des autres lignes de services à ces deux nouvelles lignes d'activité.

Les variations de taux de change ont donné lieu à un ajustement négatif de -22 millions d'euros sur une base annuelle comparable provenant principalement de la livre sterling par rapport à l'euro pour un montant de -10 millions d'euros, du dollar US et des devises qui lui sont rattachées pour -10 millions d'euros.

C.2.3.3 Evolution trimestrielle du chiffre d'affaires

<i>En millions d'euros</i>	T1	T2	T3	T4	S1	S2	FY
Chiffre d'affaires 2011	1 228	1 249	2 093	2 243	2 476	4 336	6 812
Chiffre d'affaires 2010	1 244	1 251	2 099	2 196	2 495	4 295	6 790
Variation organique	-17	-2	-6	+47	-18	+41	+23
Variation organique	-1,3%	-0,1%	-0,3%	+2,2%	-0,7%	+1,0%	+0,3%

L'évolution du chiffre d'affaires a montré une nette tendance à l'amélioration au cours de l'année avec +2,2% au quatrième trimestre grâce à une bonne activité en Infogérance, principalement dans le secteur de l'Industrie, Distribution et Services.

C.2.3.4 Analyse du chiffre d'affaires par entité opérationnelle

<i>In EUR million</i>	2011	2010*	Change	
Allemagne	1 100	1 054	+46	+4,4%
France	991	1 021	-30	-2,9%
Royaume-Uni & Irlande	1 195	1 146	+49	+4,2%
Benelux	942	1 006	-64	-6,3%
Atos Worldline	913	903	+10	+1,2%
Europe Centrale et de l'Est	311	283	+28	+9,8%
Amérique du Nord	304	276	+28	+10,2%
Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest	224	241	-18	-7,3%
Zone Ibérique	314	315	-1	-0,2%
Autres Entités Opérationnelles	519	545	-26	-4,8%
Total Groupe	6 812	6 790	+23	+0,3%

* A taux de change et périmètre constants

Allemagne

Le chiffre d'affaires en **Allemagne** s'est établi à 1 100 millions d'euros, soit une hausse de +46 millions d'euros ou +4,4% comparé à l'année 2010.

A la suite de la signature de nombreux contrats, notamment avec un important opérateur allemand de téléphonie mobile, à des ventes supplémentaires de licences et à la maintenance de logiciels, le chiffre d'affaires en Intégration de Systèmes a cru de +5,4% comparé à 2010. Cette augmentation a pu partiellement compenser l'arrêt du contrat de gestion d'applications avec une grande banque allemande.

L'Infogérance a cru de +4,4%, principalement grâce à l'augmentation du chiffre d'affaires de Siemens et du nouveau client D+S. Cette hausse a partiellement compensé le recul du chiffre d'affaires, en provenance de NSN et des Services Financiers, dû à une réduction de périmètre et de prix.

Royaume-Uni & Irlande

Le chiffre d'affaire au **Royaume-Uni** s'est établi à 1 195 millions d'euros, soit une hausse de 49 millions d'euros ou +4,2% comparé à 2010.

Alors que le chiffre d'affaires en Conseil et en Intégration de Systèmes a légèrement baissé, en raison d'un retard sur les commandes dans le domaine de la Santé et des Services Publics, l'Infogérance a pu croître de +3,5%. Ceci est principalement lié à des projets supplémentaires avec le Ministère de la Justice.

Le chiffre d'affaires de HTTS a cru de +7,6% grâce à une augmentation du volume de transactions au niveau du contrat d'inspection de la sécurité des véhicules et dans le projet de gestion de la billetterie en ligne.

Le BPO a cru de 10,6%, avec des volumes additionnels sur le compte de NS&I. BPO Médical est resté stable. La baisse d'activité dans la Santé a été compensée par un chiffre d'affaires provenant de la montée en puissance d'un nouveau contrat régional signé avec le ministère du Travail, au premier trimestre 2011.

France

Le chiffre d'affaires en **France** a été de 991 millions d'euros, soit -2,9% comparé à 2010. L'activité a principalement reculé en Infogérance de -7,6% du fait d'une réduction des volumes et d'une absence de foisonnement sur les contrats existants en Télécoms & Médias et en Services Financiers.

Le Conseil & Services Technologiques a généré une croissance organique de +8,9%, provenant principalement des Services Technologiques (+14,5%) grâce à l'amélioration du taux d'utilisation. Les activités de Conseil ont baissé de -6,4% en raison de la réduction progressive de projets, essentiellement dans le secteur Public et des Télécoms.

En Intégration de Systèmes, le chiffre d'affaires a baissé de -4,2%, touchant tous les secteurs à l'exception de celui de l'Industrie, Distribution et Services (+5,5%). Le ralentissement a été particulièrement ressenti dans les Télécoms & Médias (-11,4%) lié à une diminution des revenus venant de SFR et dans le Secteur Public & Santé (-5,7%) en raison du non renouvellement d'un contrat en Gestion d'Applications.

Le nouveau comité de direction de l'entité opérationnelle (GBU) France intégré au 1^{er} octobre 2011, a comme objectif un retour à une croissance profitable.

Benelux

Le chiffre d'affaires au **Benelux** a baissé de -6.3% comparé à 2010, dans un environnement économique qui est resté difficile.

L'Infogérance a connu une réduction du volume de ses contrats avec des clients tels que Philips et NXP, cette réduction a partiellement été compensée par la hausse du chiffre d'affaires dans les Services Financiers (avec ING et Achmea) et par de nouveaux contrats dans le Secteur Public et avec Wolters Kluwer.

Le Conseil a également été affecté par une faible demande du marché, entraînant une pression sur les prix au premier semestre, et par des taux d'utilisation inférieurs aux prévisions au cours des trois premiers trimestres, avec une stabilisation au quatrième trimestre.

Les Services Technologiques ont baissé de -9% en 2011. L'entité a été affectée par le ralentissement des dépenses discrétionnaires principalement dans les secteurs Services Financiers, Industrie, Distribution et celui des Services.

Alors que l'Intégration de Systèmes a été pratiquement stable aux Pays-Bas, montrant une bonne résistance dans un marché défavorable, la Belgique a affiché une forte croissance, soutenue par la montée en puissance des contrats avec les institutions de l'Union Européenne.

Atos Worldline

Atos Worldline a réalisé un chiffre d'affaires de 913 millions d'euros en croissance organique de +1,2%, malgré la performance négative de l'activité Marchés Financiers en France. Cette activité a été impactée par la renégociation des prix du contrat LCH et par la fin des projets de développement. Cette entité a pu stabiliser son chiffre d'affaires de manière séquentielle au second semestre.

Marchés Financiers exclus, Atos Worldline a cru de plus de 3% sur l'ensemble de l'année, avec une croissance organique moindre au second semestre en raison de la diminution des contrats dans les Services de Paiement en Allemagne et à une réduction des activités de projets de développement en France.

En Belgique, le volume a augmenté dans l'acquisition de transactions par carte bancaire, tant au premier qu'au second semestre, et le chiffre d'affaires a augmenté de +3,4% sur la totalité de l'exercice.

Europe Centrale & de l'Est

Le chiffre d'affaires en **Europe Centrale & de l'Est** a augmenté de +9.8%. Les zones géographiques ayant contribué à cette hausse ont été l'Autriche (+11 millions d'euros), la Pologne (+8 millions d'euros) et la Slovaquie (+7 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires en Intégration de Systèmes a augmenté de +5,1%. L'augmentation est venue principalement du secteur Télécom en Autriche et en Pologne, et du secteur Public majoritairement avec l'OTAN.

L'Infogérance a cru de +15,2% grâce aux activités avec Siemens et par des ventes de matériel en Slovaquie et en République Tchèque.

Amérique du Nord

En **Amérique du Nord**, le chiffre d'affaires a cru de +28 millions d'euros soit +10,2% de croissance organique, provenant essentiellement de l'Infogérance, profitant ainsi de la transformation progressive des activités et du foisonnement avec Siemens. L'entité opérationnelle a enregistré une croissance organique au second semestre grâce à des contrats avec Microsoft et à la montée en puissance de nouveaux clients dans les Services Financiers.

Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest

En **Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest**, le chiffre d'affaires a atteint 224 millions d'euros, en baisse de -7,3%, principalement en raison de la Suisse, dont le chiffre d'affaires a baissé de -15 millions d'euros. Cette baisse est due à une vente de matériel dans le domaine de la Sécurité Nationale & Civile (-5 millions d'euros), et un projet ponctuel en Intégration de Systèmes (services de collecte de péage -15 millions d'euros), réalisés en 2010. A l'exclusion de ces deux effets, le chiffre d'affaires est resté stable par rapport à l'exercice précédent.

En Infogérance, la croissance organique a été de +8,4%, provenant principalement de la Finlande et de la Suisse, qui ont bénéficié de nouveaux contrats et de volumes additionnels avec leurs clients existants.

La Grèce a continué à souffrir de la situation économique difficile tandis que le Danemark a fait face à un recul dans le Secteur Public et dans les projets de défense en Intégration de Systèmes.

L'Italie a connu une croissance de +2,6%, venant principalement d'une augmentation de l'activité en Intégration de Systèmes.

Zone Ibérique

En **Zone Ibérique**, le chiffre d'affaires s'est stabilisé à 314 millions d'euros en 2011, avec une croissance organique de +3,9% en Infogérance, et de +2,9% en HTTS, comparé à 2010, permettant ainsi de compenser la baisse dans les activités cycliques.

L'Intégration de Systèmes et les Services Technologiques ont principalement été impactés par des conditions de marché défavorables qui se sont poursuivies tout au long de 2011, ce qui s'est matérialisé par une réduction des dépenses informatiques, principalement dans le Secteur Public.

Le chiffre d'affaires en HTTS a atteint 28 millions d'euros grâce à une augmentation des volumes dans les activités de traitement de cartes de fidélité.

L'Infogérance représentant 14% de l'activité en Espagne, a connu une croissance organique de +3,9% liée à la facturation de la transformation des plateformes produites pour Siemens et à la hausse des achats pour revente au dernier trimestre de l'année.

Autres pays

Dans l'unité **Major Events**, le chiffre d'affaires a baissé de -8,2% comparé à 2010 qui fut une année olympique avec les Jeux d'hiver de Vancouver et aussi les Jeux Asiatiques. Le chiffre d'affaires de 2011 a principalement été constitué d'activités liées aux Jeux Olympiques de Londres de 2012 et aux Jeux Olympiques d'hiver de Sotchi en 2014.

En **Amérique latine**, le chiffre d'affaires a augmenté de +13,8% pour ainsi atteindre 144 millions d'euros, grâce à des volumes supplémentaires en Infogérance, et à de nouveaux contrats en HTTS dans le secteur des transports. Cette forte croissance provient principalement de l'Argentine dans l'e-CS (projets HTTS), ainsi que du Brésil sur l'ensemble des activités.

Le chiffre d'affaires en **Asie Pacifique** s'est établi à 175 millions d'euros et est resté stable par rapport à l'année précédente. L'Intégration de Systèmes a diminué de -3,8%, principalement en raison de la base comparative liée aux Jeux de la Jeunesse à Singapour en 2010. Cette baisse a été partiellement compensée par l'impact de contrats à long terme conclus à la fin de l'année 2010 en Australie et par une importante activité SAP à Taiwan. L'Infogérance a augmenté de +1,9%, principalement en Chine.

En **Inde**, le Groupe s'est principalement concentré sur une activité d'offshoring pour de grands pays européens. Les opérations indiennes ont également servi des clients locaux, à la fois en Intégration de Systèmes et en Infogérance.

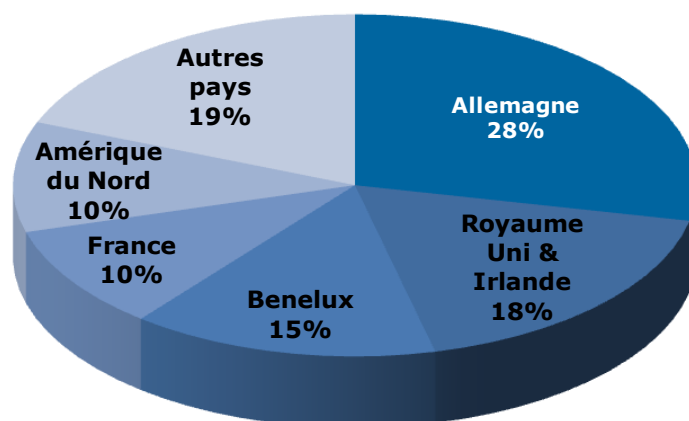
Le chiffre d'affaires d'**Atos Worldgrid** a atteint 121 millions d'euros en 2011, comparé à 141 millions d'euros en 2010, année qui comprenait 30 millions d'euros de chiffre d'affaires de matériel pour le projet pilote Linky ERDF en France. Retraitée de cet effet, la croissance organique des ventes de services a atteint +9,0%, reflétant un marché prometteur dans le domaine de l'énergie et des services aux collectivités.

C.2.3.5 Chiffre d'affaires par Ligne de Services

En millions d'euros	2011	2010*	Variation	
Infogérance	2 892	2 842	+50	+1,7%
Intégration de Systèmes	1 771	1 806	-36	-2,0%
HTTS & Activités Spécialisées	1 562	1 533	+29	+1,9%
Conseil & Services Technologiques	588	608	-20	-3,3%
Total Groupe	6 812	6 790	+22	+0,3%

* A taux de change et périmètre constants

Infogérance



Basé sur un chiffre d'affaire 2011 pro forma 12 mois

En **Infogérance**, le chiffre d'affaires en 2011 s'est élevé à 2 892 millions d'euros. Le chiffre d'affaires a augmenté de +1,7% (+50 millions d'euros).

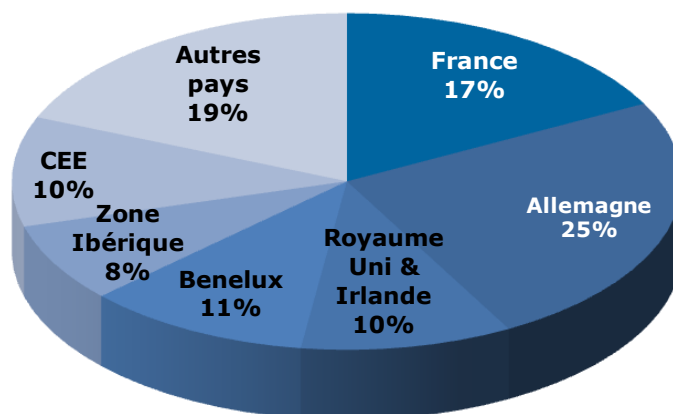
La croissance a été menée par les entités opérationnelles Europe Centrale et de l'Est et l'Amérique du Nord avec une croissance à deux chiffres à la suite de nouvelles commandes signées au cours de l'année. La croissance organique a atteint +4,4% en Allemagne et +3,5% au Royaume-Uni. L'activité a été plus difficile aux Pays-Bas et en France où les volumes ont diminué.

En France, une forte concurrence sur les services à faible valeur ajoutée a conduit le Groupe à décider de ne pas renouveler certains contrats à faible rentabilité. La nouvelle Direction de l'entité opérationnelle France s'est engagée à restaurer la croissance en 2012 par une hausse des offres à forte valeur ajoutée.

Durant le 4^{ème} trimestre 2011, le chiffre d'affaires en Infogérance a cru de +3,6%, représentant ainsi une accélération comparé à +0,8% pour les neuf premiers mois de l'année.

Suite à l'acquisition de SIS, l'Infogérance représente 47% du chiffre d'affaires total du Groupe sur une base pro forma de 12 mois.

Intégration de Systèmes



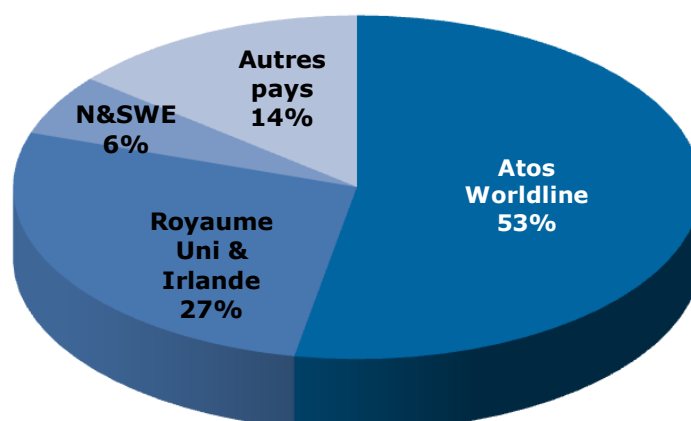
Basé sur un chiffre d'affaire 2011 pro forma 12 mois

Le chiffre d'affaires en **Intégration de Systèmes** a atteint à 1 771 millions d'euros, en légère baisse de -2,0%, mais avec un chiffre d'affaires stable au quatrième trimestre. Un niveau d'activité élevé a été enregistré dans des entités telles que l'Allemagne, l'Europe Centrale & de l'Est et l'Amérique Latine qui ont ainsi connu ainsi des chiffres d'affaires en croissance de plus de 5%. Alors que l'activité au Benelux a pu résister grâce à une gestion stricte des effectifs et par conséquent a augmenté de +3,2%, la France a baissé de -4,2% à la suite de la réduction d'un grand projet dans le secteur des Télécoms et à la fin d'un contrat de gestion d'applications dans le secteur Public.

L'Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest a baissé de -24,2%, principalement en Suisse avec le contrat de collecte de péage dont la recette principale a eu lieu en 2010, et aussi en Grèce compte tenu d'un environnement de marché défavorable. IMEA a fortement diminué (-30,5%) touché par l'arrêt d'un contrat important en Afrique du Sud dans le secteur des Télécoms.

Suite à l'acquisition de SIS, l'Intégration de Systèmes représente 26% du chiffre d'affaires total du Groupe, sur une base pro forma 12 mois 2011.

Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) & Activités Spécialisées



Basé sur un chiffre d'affaire 2011 pro forma 12 mois

Le chiffre d'affaires en **Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées** a atteint 1 562 millions d'euros, soit une hausse de +1,9%. La croissance provient principalement du Royaume-Uni (+ 9,5%), d'Atos Worldline (+1,2%) et de l'Amérique Latine (+37,8%) compensant ainsi la diminution d'Atos Worldgrid et celle de l'Europe du Nord, du Sud, & de l'Ouest, en baisse respectivement de -20 millions d'euros (dont 30 millions de moins pour la vente de matériel relative aux compteurs intelligents

pour ERDF) et de -4 millions d'euros en raison d'un moindre chiffre d'affaires de matériel avec la Sécurité Nationale & Civile Suisse.

Les **Services Transactionnels de Haute Technologie** ont augmenté de 2,8%, avec une croissance chez Atos Worldline mais aussi dans les nouveaux pays tels que le Royaume-Uni (+7 millions d'euros), l'Amérique Latine (+7 millions d'euros) et le Benelux (+2 millions d'euros).

L'unité Marchés Financiers a baissé de -15 millions d'euros pour Atos Worldline (-18,2%) et de -13,5 millions d'euros pour HTTS (-14,0%).

Les activités d'Acquisitions et de Paiements ont cru de +3,3%, principalement en Belgique, à travers la progression des volumes d'acquisition des transactions et la croissance des activités indiennes intégrées à partir de la seconde moitié de 2010.

Le segment E-Cs a réalisé une forte croissance de +6,5%, grâce au Royaume-Uni (+9 millions d'euros) dans le secteur des Transports, et à l'Amérique Latine (+7 millions d'euros) sur le marché de la Santé Publique et des Transports avec les activités de billetterie provenant de SIS.

Le chiffre d'affaires des **Activités Spécialisées** a diminué de -12% soit de -26 millions d'euros principalement chez Atos Worldgrid et en Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest.

L'activité Smart Energy, activité principalement gérée par Atos Worldgrid, a baissé de -14% ou de -22 millions d'euros en 2011, en raison d'un chiffre d'affaires en matériel d'un montant de 30 millions d'euros en 2010 pour le projet pilote ERDF en France. Sans cet effet, ce segment d'activité a enregistré une croissance organique de +6,8% en 2011 générée par des projets supplémentaires avec d'importants clients à la fois dans l'Energie et dans les Services aux Collectivités.

Le chiffre d'affaires dans le secteur de la Sécurité Civile, principalement opéré en Suisse, a diminué de -7,7% ou -5 millions d'euros. Cela est dû au chiffre d'affaires de matériel généré l'année précédente sans que ce revenu ne soit renouvelé. En 2011, un nouveau projet a démarré pour le réseau de communications pour le compte de la Sécurité Nationale suisse.

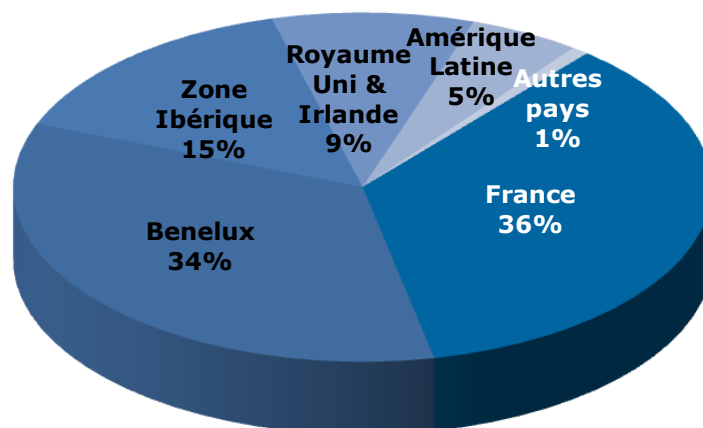
Business Process Outsourcing (BPO) est en hausse de +10,6% soit de 24 millions d'euros avec:

- Le compte NS&I (ex SIS) en augmentation grâce à des volumes plus importants.
- Le démarrage en 2011 d'une nouvelle région dans le cadre du contrat avec le Ministère du Travail et des Retraites.

Durant le 4ème trimestre de 2011, le chiffre d'affaires pour HTTS et Activités Spécialisées a augmenté de +3,0%. Pour les neuf premiers mois de l'année, le chiffre d'affaires avait atteint +1,4% de croissance.

Suite à l'acquisition de SIS, HTTS & Activités Spécialisées représente 20% du chiffre d'affaires du Groupe sur une base pro forma 12 mois en 2011.

Conseil & Services Technologiques



Basé sur un chiffre d'affaire 2011 pro forma 12 mois

Le **chiffre d'affaires** a atteint **588 millions d'euros**, en baisse de **-3,3%** par rapport à 2010.

Le chiffre d'affaires en **Conseil** a été de 182 millions d'euros, en baisse de -9,6%, provenant essentiellement des Pays-Bas (-28%) qui a continué de souffrir de conditions de marché difficiles et d'un taux de départs volontaires élevé.

La France a également été affectée par une baisse dans les activités de formation, tout comme les activités de conseil dans le Secteur Public. En même temps, une solide performance a été enregistrée dans les secteurs Industrie, Distribution & Services et Energie & Services aux collectivités, où la demande est restée élevée durant toute l'année. Dans la Zone Ibérique, l'activité a fortement progressé avec de nouveaux projets dans les Services Financiers et dans le Secteur Public. Le Royaume-Uni a connu un retour à la croissance au second semestre (+4%).

Le chiffre d'affaires des **Services Technologiques** a été de 405 millions d'euros en 2011, relativement stable comparé à l'exercice précédent, la croissance organique de la France ayant compensé le recul des Pays Bas et de l'Espagne.

Le chiffre d'affaires des Pays-Bas a baissé de -9.3% en raison de conditions de marché difficiles dans la plupart des secteurs. La France a réalisé une croissance organique de +14,5%, soutenue durant toute l'année, en particulier dans le secteur de l'Industrie & de la Distribution et dans le secteur Public. La Zone Ibérique a baissé de -6,5% en raison de l'environnement économique dans le pays qui a impacté la plupart des secteurs, et plus particulièrement le Secteur Financier.

Durant le quatrième trimestre de 2011, le chiffre d'affaires en Conseil & Services Technologiques a baissé de -1,2%, en progression comparé à -4,3% enregistré durant les neuf premiers mois de l'année.

Suite à l'acquisition de SIS, Conseil & Services Technologiques représente 7% du chiffre d'affaires total du Groupe sur une base pro forma 12 mois 2011.

C.2.3.6 Chiffre d'affaires par marché

La performance du chiffre d'affaires par marché a été comme suit:

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010*	variation	
Industrie, Distribution & Services	2 130	1 982	147	+7,5%
Public, Santé & Transports	1 779	1 800	-21	-1,2%
Services Financiers	1 408	1 434	-26	-1,8%
Télécoms, Médias & Technologie	958	989	-31	-3,1%
Energie & Services aux collectivités	537	584	-47	-8,1%
Total Groupe	6 812	6 790	22	+0,3%

* A taux de change et périmètre constants

Le Groupe est organisé autour de cinq secteurs industriels décrits ci-dessous

Industrie, Distribution & Services

Le secteur **Industrie, Distribution & Services** est le premier marché du Groupe représentant 33% du chiffre d'affaires total.

Incluant Siemens, le chiffre d'affaires de ce secteur a progressé de +7,5% pour atteindre 2 130 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires en Allemagne a augmenté de +11,2% ou de +59 millions d'euros, grâce à l'importante contribution de SIS au deuxième semestre de l'année. Cet accroissement est lié à la facturation et à la transition de la transformation des projets dans le cadre du contrat de services IT entre Atos et Siemens. Les deux autres entités opérationnelles où le chiffre d'affaires a progressé ont été l'Amérique du Nord et l'Europe Centrale & de l'Est.

L'Asie et l'Amérique Latine ont significativement progressé, avec une forte croissance organique dans le secteur automobile.

Le chiffre d'affaires de la France a augmenté de +5,3% avec la signature d'un nouveau contrat dans l'industrie automobile, et la finalisation d'un projet ERP pour le compte d'un important distributeur français.

Le chiffre d'affaires au Royaume-Uni a cru de +12,2% ou de +15 millions d'euros avec la signature en 2011 de nouveaux projets et services de transition pour le compte d'Electro-components et Britvic.

Le chiffre d'affaires au Benelux a souffert de la diminution du volume d'affaires avec des clients tels que Philips et NXP.

Ce secteur est moins concentré que les autres, avec les 30 premiers clients qui ne représentent que 58% du chiffre d'affaires avec 1 236 millions d'euros. Les plus importants clients sont Siemens et DSK / RAG en Allemagne, Renault, EADS et PSA en France, Philips et NXP aux Pays-Bas.

Secteur Public, Santé & Transports

Le **Secteur Public, Santé & Transports** est le deuxième marché du Groupe avec 25% du chiffre d'affaires. Ce secteur a réalisé un chiffre d'affaires de 1 779 millions d'euros en 2011, en baisse de -1,2%. Ce résultat a été contrasté d'une entité opérationnelle à une autre.

Au Royaume-Uni, le Groupe a connu une croissance de +1,9% grâce à des volumes supplémentaires avec ses plus grands clients du secteur public.

L'Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest a baissé de -25% ou de -26 millions d'euros surtout en Suisse dans le domaine de la Sécurité Nationale et avec des clients du secteur Public.

L'Europe Centrale & de l'Est a affiché une augmentation de +11,8% ou +11 millions d'euros en raison d'une forte performance en Turquie avec l'OTAN et d'une progression du chiffre d'affaires en Slovaquie et en République Tchèque.

Atos Worldline a cru de +8,4% soit +10 millions d'euros, une croissance provenant des volumes supplémentaires en France sur le contrat de contrôle de vitesse des automobilistes.

Dans un contexte de réduction des dépenses publiques, le Benelux et la France ont limité leur baisse, respectivement à -3% et -4,8%.

Le chiffre d'affaires des 30 premiers clients a représenté 62% du secteur Public, de la Santé & des Transports soit un chiffre d'affaires de 1 105 millions d'euros. Plus de la moitié de ces clients est au Royaume-Uni.

Les principaux clients sont le Ministère Britannique de la Justice, le Ministère du Travail et des Retraites, l'Agence Britannique des Douanes, les institutions de l'Union Européenne et le Ministère français de l'Ecologie.

Services Financiers

Le secteur des **Services Financiers** qui représente 20% du chiffre d'affaires total du Groupe, a généré 1 408 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2011, en baisse de -1,8%.

L'Amérique du Nord a affiché une croissance de 21,6% sur l'année soit +10 millions d'euros, grâce à de nouveaux clients tel que Federal Home Loan Bank.

Le chiffre d'affaires en France a baissé de -8,6% avec de grandes banques françaises qui ont comprimé leurs dépenses en informatique à la seconde moitié de l'année.

Le chiffre d'affaires a progressé de +4,3% au Royaume-Uni, grâce à l'augmentation des volumes avec National Savings & Investments (NS&I). Il est resté stable au Benelux.

Le chiffre d'affaires réalisé par des 30 premiers clients a atteint 1 013 millions d'euros soit 72% du secteur.

Les principaux clients sont ING et Achmea aux Pays-Bas, BNP Paribas en France, National Savings & Investments (NS&I) au Royaume-Uni et Deutsche Bank en Allemagne.

Télécoms, Media & Technologie

Le secteur **Télécoms, Media & Technologie** a représenté 15% du chiffre d'affaires du Groupe. Ce secteur s'est établi à 958 millions d'euros, soit une réduction de -3,1% comparé à l'année précédente.

L'Europe Centrale et de l'Est a connu une croissance de +20,3% grâce au projet A1-Telekom en Autriche et à des services additionnels pour TPSA (filiale de France Telecom) en Pologne.

Les 10,5% de croissance organique au Royaume-Uni proviennent principalement d'un contrat signé avec une grande entreprise de média.

Le chiffre d'affaires de la France est en baisse de -13,7% en raison de la fin d'un projet avec SFR et de la diminution programmée d'un contrat avec une société de médias.

Alors que le chiffre d'affaires s'était stabilisé au Benelux, l'activité en Allemagne a été en légère baisse compte tenu du volant d'affaires avec NSN, en dépit de l'augmentation des volumes avec un important opérateur de téléphonie mobile.

Le chiffre d'affaires en Afrique du Sud a été particulièrement affecté par la fin d'un contrat avec l'opérateur Telco MTN. Le chiffre d'affaires a baissé de 51%, soit de -13 millions d'euros.

Ce secteur est le plus concentré avec un chiffre d'affaires provenant des 30 premiers clients qui s'est élevé à 853 millions d'euros, représentant 89% du secteur.

Les principaux clients sont KPN aux Pays-Bas et en Allemagne, Nokia Siemens Networks en Allemagne, France Télécom Orange en France, un client majeur dans les médias au Royaume-Uni, un important opérateur de téléphonie mobile au Royaume-Uni, et Telecom Italia.

Energie & Services aux collectivités

Le chiffre d'affaires du secteur **Energie & des Services aux collectivités** a représenté 7% du total Groupe. Ce secteur s'est établi à 537 millions d'euros, soit une baisse de -8,1% par rapport à l'exercice 2010. Ce marché a dû faire face à la baisse des ventes de matériel pour ERDF en France comme déjà mentionné ci-dessus. Par ailleurs, le Benelux a été affecté par la baisse du contrat avec le client Nuon, pour un montant de -18 millions d'euros.

En revanche, l'activité dans le secteur de l'Energie et des Services Publics a progressé dans des entités opérationnelles comme la Zone Ibérique et l'Amérique du Nord.

Le chiffre d'affaires provenant des 30 premiers clients a atteint 456 millions d'euros représentant 85% du chiffre d'affaires du secteur.

Les principaux clients de ce secteur sont EDF, GDF, Schlumberger et Total en France, et Petrobras au Brésil.

C.2.4 Prises de commandes

C.2.4.1 Prises de commandes et ratio de prises de commandes

Les prises de commandes du Groupe se sont élevées à 4 542 millions d'euros durant le second semestre 2011 pour atteindre 7 040 millions d'euros pour la totalité de l'année, représentant un ratio de prises de commandes sur facturations de 103%.

Prises de commandes et ratio de prises de commandes par **Ligne de Services**.

<i>En millions d'euros</i>	Prises de commandes			Prises de commandes sur facturations %		
	S1 AO	S2	FY 11	S1	S2	FY 11
Conseil & Services Technologiques	289	268	556	97%	92%	95%
Intégration de Systèmes	709	1 148	1 857	109%	103%	105%
Infogérance	839	2 220	3 058	98%	109%	106%
HTTS & Activités Spécialisées	661	907	1 568	99%	101%	100%
Groupe	2 497	4 542	7 040	101%	105%	103%

Durant le second semestre de 2011, le Conseil & Services Technologiques a réalisé un ratio de 92%, dans un environnement de marché plus difficile, en particulier dans les Services Financiers et dans le Secteur Public. En 2011, le ratio a atteint 95%.

L'Infogérance a atteint un ratio de 106%. Cette performance provient principalement des signatures des contrats suivants durant la seconde moitié de l'année avec : Bayer (MRS) et Nokia Siemens Networks (TMT) en Allemagne, un important distributeur français (MRS), un fabricant d'articles de sports aux États-Unis (MRS), le Ministère de la Justice au Royaume-Uni (PHT), Achmea (FS) aux Pays-Bas, et avec le renouvellement d'un contrat de gestion de grandes infrastructures avec EDF (E&U) en France.

Les activités d'Intégration de Systèmes ont maintenu leur dynamisme, atteignant un ratio de 105% grâce à la signature de contrats de gestion d'applications avec Ahold (MRS) aux Pays-Bas, le ministère du Travail et des Retraites (PHT) au Royaume-Uni, la Banque Postale (FS) et le ministère de l'Agriculture (PHT) en France, des projets au forfait avec un important assureur en Amérique du Nord (FS) et avec groupe pétrolier (E&U) en Allemagne.

HTTS & Activités Spécialisées a réalisé un ratio de 100%. Cette performance a été de 109% pour HTTS grâce au renouvellement du contrat de contrôle de vitesse des automobilistes en France, et à un contrat de gestion des billets de transport en Amérique Latine. BPO s'est élevé à 65%, les principaux contrats ayant été renouvelés durant l'exercice précédent. Enfin, les autres Activités Spécialisées ont atteint 88%.

Prises de commandes et ratio de prises de commandes par **Marché**:

<i>En millions d'euros</i>	Prises de commandes			Prises de commandes sur facturations %		
	S1 AO	S2	FY 11	S1	S2	FY 11
Services Financiers	567	690	1 257	100%	82%	89%
Télécoms, Médias & Technologie	364	648	1 012	108%	104%	106%
Public, Santé & Transports	674	1 285	1 960	97%	118%	110%
Industrie, Distribution & Services	670	1 530	2 200	107%	102%	103%
Energie & Services aux collectivités	222	389	611	88%	136%	114%
Groupe	2 497	4 542	7 040	101%	105%	103%

C.2.4.2 Carnet de commandes

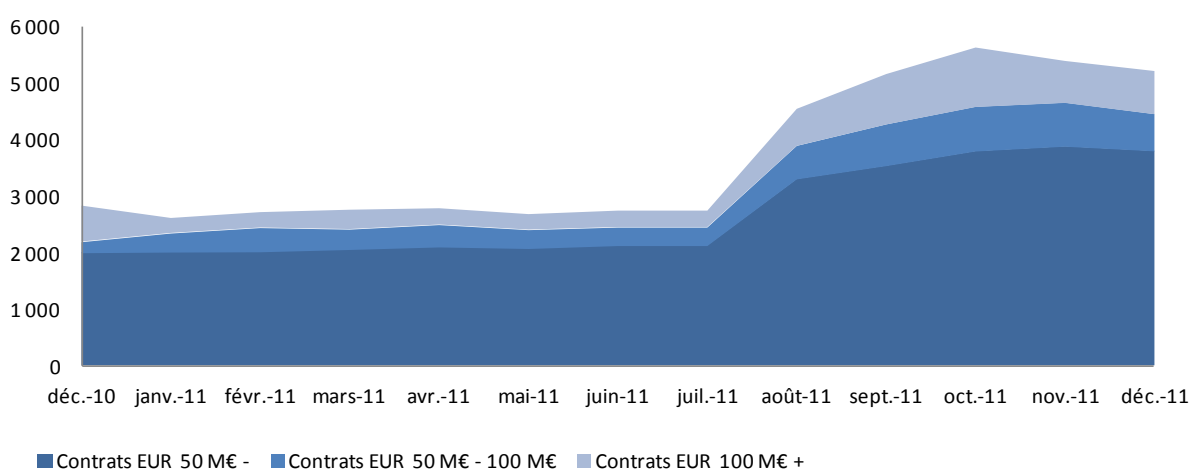
Le carnet de commandes total s'est élevé à 14,1 milliards d'euros à fin décembre 2011, représentant 1,7 années de chiffre d'affaires. Comparé à la même période il y a un an, il représente 2 mois supplémentaires de chiffre d'affaires, ce qui reflète une plus forte proportion de contrats pluriannuels provenant de SIS, principalement en Infogérance.

C.2.4.3 Propositions commerciales

A fin 2011, le montant total de propositions commerciales a été de 5,3 milliards d'euros, représentant 7,4 mois de chiffre d'affaires comparé à 6,6 mois à fin 2010, dans l'ancien périmètre d'Atos.

La plus forte augmentation est venue de l'Infogérance, passant de 6 à 7,9 mois. L'Intégration de Systèmes, est passé de 6,5 à 7,5 mois de chiffre d'affaires.

L'évolution des propositions commerciales durant l'année dernière a été la suivante:



À fin décembre 2011, les contrats de plus de 100 millions d'euros ont représenté 15% du montant total des affaires en cours et les contrats d'un montant se situant entre 50 millions d'euros et 100 millions d'euros ont représenté 13% du montant total des affaires en cours.

A titre de comparaison, au 30 Juin 2011, avant l'acquisition de SIS, les affaires en cours d'un montant supérieur à 100 millions d'euros ont représenté 11% du montant total des affaires en cours, et les contrats se situant entre 50 et 100 millions d'euros ont représenté 12% du total des affaires en cours.

Ainsi, les contrats de plus de 50 millions d'euros ont représenté 28% comparé à 23% pour l'ancien Atos Origin, reflétant la progression du volume de contrats opérés par le nouvel Atos. Cette augmentation a été atteinte malgré les signatures et donc le transfert d'affaires en cours vers le carnet de commandes, au dernier trimestre, de gros contrats avec Bayer en Allemagne ou encore le renouvellement du contrat de contrôle de vitesse des automobilistes pour le compte d'Atos Worldline.

C.2.5 Marge opérationnelle

En 2011, la marge opérationnelle a atteint 422,4 millions d'euros, soit 6,2% du chiffre d'affaires, en ligne avec les objectifs de marché communiqués en octobre 2011.

A périmètre et taux de change constants et en prenant en compte la contribution de SIS pro forma, la marge opérationnelle a augmenté de 43% représentant 127,7 millions d'euros durant la même période. La marge opérationnelle a progressé de +190 points de base comparé à 4,3% atteint l'année précédente sur une base pro forma à périmètre et taux de change constants.

<i>En millions d'euros</i>		Marge opérationnelle	
2011		422,4	6,2%
2010		337,4	6,7%
Impact de change		-2,7	-12,2%
SIS		-40,0	
2010 pro forma à taux de change et périmètre constants		294,7	4,3%
Variation statutaire		+85,0	
Croissance organique		+127,7	+1,9pts
			+43,4%

A des fins d'analyse, 2011 doit être considérée comme la succession de deux périodes distinctes afin de bien prendre en compte l'acquisition de SIS conclue au 1er juillet 2011:

- Durant la première moitié de l'année, Atos Origin a atteint un taux de marge opérationnelle de 6,7% plus élevé que le taux atteint pour la même période l'année précédente (en hausse de +70 points de base), bénéficiant des économies générées par le programme TOP, mais aussi les fortes actions d'industrialisation, de délocalisation et d'économies sur les coûts indirects.
- Durant la seconde moitié de l'année, sur une base comparative qui comprend, en 2010, SIS pro forma, le taux de marge opérationnelle d'Atos s'est accru de 3,4% à 5,9%. Cette performance résulte:
 - de l'impact du programme de transformation TOP sur l'ancien périmètre d'Atos Origin
 - des économies générées par l'achèvement du plan de restructuration des effectifs par SIS à fin juin 2011.
 - des nouvelles conditions commerciales sur le contrat IT avec Siemens, y compris les revenus pour la transition vers les nouvelles infrastructures et plates-formes applicatives.
 - des actions initiées dans le cadre du nouveau programme TOP² ayant généré des premières économies principalement dans le domaine des fonctions supports.

<i>En millions d'euros</i>	T1	T2	T3	T4	S1	S2	2 011
Marge opérationnelle 2011	56	110	85	171	166	256	422
Marge opérationnelle 2010 TCPC	33	116	39	106	150	145	295
Variation	+22	-6	+46	+66	+17	+112	+129
Variation %	+67,5%	-5,1%	+116,4%	+63,0%	+11,1%	+77,5%	+43,7%
Pourcentage du chiffre d'affaires 2011	4,5%	8,8%	4,1%	7,6%	6,7%	5,9%	6,2%
Pourcentage du chiffre d'affaires 2010	2,7%	9,3%	1,9%	4,8%	6,0%	3,4%	4,3%
Variation (points de pourcentage)	+1,9 pts	-0,5 pts	+2,2 pts	+2,8 pts	+0,7 pts	+2,5 pts	+1,9 pts

C.2.5.1 Tableau de passage de la marge opérationnelle publiée à la marge opérationnelle à taux de change et périmètre constants

Les taux de change, l'acquisition de SIS et les changements internes de périmètre tels que décrits dans la section chiffre d'affaires, ont eu l'impact suivant sur l'année précédente.

<i>En million d'euros</i>	2010	Taux de change	SIS	Transferts internes	2010 TPCP
Conseil & Services Technologiques	-5	0	2	30	27
Intégration de Systèmes	70	-1	-19	-45	6
Infogérance	146	-1	6	-1	151
HTTS & Activités Spécialisées	190	-1	4	17	210
Coûts centraux	-63	0	-34	-2	-98
Total Groupe	337	-3	-40	0	295
Allemagne	14		2		16
CEMA	-3			3	0
France	45		1	-10	36
Royaume-Uni & Irlande	77	-1	5		82
Benelux	92		2		94
Atos Worldline	150			11	162
Europe Centrale & de l'Est	0		5		5
Amérique du Nord	4		-8		-4
Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest	0		-2	-4	-6
Zone Ibérique	-10		1	-2	-10
Autres Entités Opérationnelles	48	-2	-6	1	41
Structures Globales (*)	-79		-41		-120
Total Group	337	-3	-40	0	295

(*) Coûts centraux et coûts mondiaux de production non alloués aux entités opérationnelles du Groupe

Les variations de taux de change se sont traduites par un ajustement de -3 millions d'euros sur la marge.

C.2.5.2 Marge opérationnelle par entité opérationnelle

<i>En millions d'euros</i>	2011		2010*		Variation	
Allemagne	83,1	7,6%	16,0	1,5%	+67,1	+6,0pts
France	19,4	2,0%	35,6	3,5%	-16,2	-1,5pts
Royaume-Uni & Irlande	79,7	6,7%	81,6	7,1%	-1,9	-0,4pts
Benelux	70,2	7,4%	94,0	9,3%	-23,8	-1,9pts
Atos Worldline	157,0	17,2%	161,6	17,9%	-4,6	-0,7pts
Europe Centrale & de l'Est	29,1	9,4%	4,7	1,6%	+24,4	+7,7pts
Amérique du Nord	31,5	10,4%	-4,3	-1,6%	+35,8	+11,9pts
Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest	16,6	7,4%	-5,5	-2,3%	+22,1	+9,7pts
Zone Ibérique	4,0	1,3%	-10,4	-3,3%	+14,4	+4,6pts
Autres Entités Opérationnelles	34,3	6,6%	41,1	7,5%	-6,8	-0,9pts
Structures Globales	-102,3	-1,5%	-119,6	-1,8%	+17,3	+0,3pts
Total Groupe	422,4	6,2%	294,7	4,3%	+127,7	+1,9pts

* A taux de change et périmètre constants

Allemagne

En **Allemagne**, la marge opérationnelle s'est établie à 7,6% du chiffre d'affaires comparée à 1,5% en 2010. L'augmentation s'est réalisée à la fois en Intégration de Systèmes et en Infogérance.

En Intégration de Systèmes, la marge opérationnelle s'est établie à 6,4%. Cette amélioration provient en premier lieu des économies liées à la réorganisation du personnel sur le périmètre de SIS, et en deuxième lieu d'une base comparative favorable par rapport à 2010 qui a avait été pénalisée par des provisions ponctuelles sur les marchés Energie & Services aux collectivités et Télécoms pour environ 6 millions d'euros.

En Infogérance, la marge opérationnelle s'est établie à 7,9%. Cette performance résulte de la poursuite de l'industrialisation de la production avec la mise en place d'unités mondiales. Ces actions ont permis une rapide amélioration de la marge avec un meilleur niveau de compétitivité. Enfin, sur le contrat IT fourni à Siemens et qui a débuté en juillet 2011, les nouvelles conditions comprennent la facturation des coûts de transition sur les nouvelles plateformes.

Royaume-Uni & Irlande

Au **Royaume-Uni & Irlande**, la marge opérationnelle s'est établie à 6,7% du chiffre d'affaires comparée à 7,1% en 2010.

La baisse du chiffre d'affaires en Conseil a impacté la marge opérationnelle en 2011. Une gestion stricte et proactive de la base des coûts a conduit à une diminution de l'effectif qui a compensé la baisse de l'activité.

L'Intégration de Systèmes a baissé de -4,1 millions d'euros principalement en raison de moindres revenus sur projets, mais aussi en raison de coûts plus élevés que prévus pour des sous-traitants ayant des compétences spécifiques qui se sont avérées nécessaires pour fournir les services contractés par SIS.

L'Infogérance a baissé principalement en raison d'un mix de revenus défavorable dans le secteur Public, provenant du programme de réduction des coûts initié par le gouvernement mi-2010, ce qui a entraîné moins de foisonnement, tant sur les nouveaux contrats que sur ceux existants.

Dans le BPO, la marge opérationnelle a atteint 9% ce qui représente une augmentation de +5,6 points. La rentabilité du BPO Médical est restée stable tandis que celle du BPO Financier a bénéficié de volumes supplémentaires.

France

En **France**, la marge opérationnelle est passée de 3,5% de chiffre d'affaires en 2010 à 2% en 2011. L'amélioration en Conseil & Services Technologiques n'a pas suffi à couvrir une marge plus faible en Intégration de Systèmes et en Infogérance.

La marge opérationnelle en Conseil & Services Technologiques a augmenté grâce à une gestion stricte des effectifs facturables et a entraîné de ce fait une hausse du taux d'utilisation.

La marge opérationnelle en Intégration de Systèmes a diminué de -8,3 millions d'euros en 2011, souffrant principalement d'une baisse de son chiffre d'affaires et d'une diminution du Crédit d'Impôt Recherche en raison d'un changement dans la réglementation.

L'Infogérance a vu sa marge opérationnelle diminuer de -9,8 millions d'euros pour atteindre 1,4% du chiffre d'affaires sur l'ensemble de l'année. Ce niveau de rentabilité

résulte de la baisse du chiffre d'affaires de -7,6% qui aura entraîné dans les unités de production un niveau de coûts fixes et de charges de personnel supérieurs qui n'a pas été compensé au second semestre.

La nouvelle équipe de direction nommée et intégrée au 1er octobre 2011, a comme objectif clair de générer une croissance rentable et d'améliorer la marge opérationnelle à la fois en 2012 et en 2013.

Benelux

Au **Benelux**, la marge opérationnelle s'est établie à 7,4%, malgré un environnement de marché difficile.

Dans le Conseil, la marge opérationnelle a souffert d'une baisse de l'activité qui est venue impacter le taux d'utilisation durant les trois premiers trimestres avec une pression sur les prix au premier semestre de l'année.

Malgré un chiffre d'affaires en baisse dans les Services Technologiques, la Direction a réussi à maintenir la rentabilité au niveau de 2010 grâce à un strict contrôle des effectifs et à la réduction du nombre de sous-traitants.

En Intégration de Systèmes, la marge opérationnelle s'est améliorée en Belgique. Aux Pays-Bas, les conditions de marché difficiles se sont répercutées sur les prix.

En Infogérance, des dépassements ont partiellement été compensés au cours du deuxième semestre par des améliorations continues de la base des coûts dans les unités globales permettant ainsi une production plus efficace. Le taux de marge a été maintenu à un niveau à deux chiffres.

Atos Worldline

La marge opérationnelle d'**Atos Worldline** a été de 157 millions d'euros soit 17,2% du chiffre d'affaires.

La marge opérationnelle s'est améliorée en Belgique grâce à des hausses de volumes dans l'acquisition et les paiements commerçants. La France a baissé de -6,5 millions d'euros, en raison de l'activité dans l'unité Marchés Financiers, tandis que l'Asie a enregistré une charge non récurrente en Thaïlande.

En Allemagne, la marge a reculé de -3,9 millions d'euros en raison de l'arrêt d'un contrat de traitement des transactions avec une banque allemande.

Atos Worldline a continué à mobiliser ses ressources internes afin de déployer ses offres vers de nouveaux pays tels que les Pays-Bas, l'Espagne et le Royaume-Uni dans le cadre de la stratégie de HTTS mise en œuvre par le Groupe.

Europe Centrale & de l'Est

En **Europe Centrale & de l'Est**, la marge opérationnelle s'est établie à 29,1 millions d'euros soit 9,4% du chiffre d'affaires comparé à 1,6% en 2010.

La progression de la marge opérationnelle de +11,4 millions d'euros en Intégration de Systèmes revient principalement au dépassement des objectifs de chiffre d'affaires dans le secteur de l'Industrie, ainsi qu'à l'impact des restructurations de personnel direct achevées à la fin du premier semestre 2011 sur l'ancien périmètre de SIS.

La hausse de la marge opérationnelle de +14 millions d'euros en Infogérance a été atteinte grâce à un chiffre d'affaires supplémentaire sur des contrats dans le secteur de l'Industrie, y compris les nouvelles conditions du contrat avec Siemens.

Amérique du Nord

En Amérique du Nord, la marge opérationnelle a atteint 31,5 millions d'euros soit 10,4%.

En Intégration de Systèmes, la marge opérationnelle a augmenté de +0,6 millions d'euros, grâce à la signature d'un contrat au premier semestre avec un important client et au strict contrôle des coûts indirects.

En Infogérance, la marge opérationnelle a fortement augmenté grâce à la croissance organique des volumes sur les plates-formes existantes, et plus particulièrement grâce au foisonnement avec d'importants clients et à la transformation des activités avec Siemens. Cette ligne de services a aussi considérablement baissé ses coûts de production en se focalisant sur le Lean Management et sur les programmes de réduction des coûts.

Globalement, cette entité opérationnelle a bénéficié de la conjugaison de trois effets positifs : une croissance du chiffre d'affaires de +10%, une forte restructuration des ressources directes réalisées par SIS au premier semestre de 2011 préalablement à l'intégration, et une réduction rapide des coûts indirects réalisée dans le nouvel Atos durant la seconde moitié de 2011.

Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest

La marge opérationnelle de **l'Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest** a atteint 16,6 millions d'euros en 2011, en hausse de +22,1 millions d'euros comparée à 2010, où la marge a été négative à -5,5 millions d'euros.

Cette importante amélioration est venue des éléments suivants:

- La base comparative 2010 a été réduite en Suisse à cause de la perte d'un contrat en Industrie pour un montant de -7 millions d'euros.
- La partie restante des 15 millions d'euros est due à la stabilisation des opérations grecques (+3 millions d'euros) après la perte subie en 2010, au redressement des opérations italiennes sur la base de la restructuration des effectifs directs mise en œuvre par SIS avant la conclusion de l'acquisition (+7 millions d'euros), au développement de la vente des services pour la Sécurité Civile & Nationale en Suisse (+3 millions d'euros), et enfin à la mise en œuvre du plan de restructuration des fonctions supports qui a commencé à générer ses premiers gains (2 millions d'euros).

Zone Ibérique

La marge opérationnelle en **Zone Ibérique** a cru de +14,4 millions d'euros comparée à 2010, pour atteindre 4 millions d'euros ou 1,3% de chiffre d'affaires comparé à -3,3% en 2010. En effet, l'année 2010 avait été affectée par des coûts non récurrents sur des projets au forfait en plus de certains décalages, au total pour un montant de -17 millions d'euros, dont -6 millions d'euros en Conseil et -11 millions d'euros en Intégration de Systèmes.

L'Infogérance a atteint une marge opérationnelle de 5,1 millions d'euros ou 11,9% du chiffre d'affaires grâce à l'amélioration de la gestion opérationnelle des projets liée à l'industrialisation, au Lean Management et à l'augmentation des volumes suite à une meilleure compétitivité.

Autres pays

En **Asie Pacifique**, la marge opérationnelle s'est établie à 8% du chiffre d'affaires comparée à 5,8% en 2010. En Conseil, la marge était proche de l'équilibre, comparée à une perte enregistrée en 2010 en raison d'une provision pour créances douteuses (2 millions d'euros). Dans le même temps, un ensemble d'actions a été lancé afin d'optimiser la base de coûts, en particulier en Intégration de Systèmes.

La marge opérationnelle de l'**Amérique Latine** a représenté 2,9% du chiffre d'affaires, en hausse de 2,8 millions d'euros par rapport à l'année précédente, principalement grâce à l'Argentine. Alors que la marge opérationnelle des activités cycliques a reculé de -3 millions d'euros en Intégration de Systèmes et -2 millions en Conseil & Services Technologiques en raison d'une baisse de l'activité dans les Services Technologiques et de la pression sur les prix, l'Infogérance a augmenté de +3,9 millions d'euros grâce à une forte croissance organique. En HTTS, sur l'ancien périmètre de SIS, la marge opérationnelle a augmenté de 3,8 millions d'euros, tirant profit d'une hausse du chiffre d'affaires, en particulier dans les services transactionnels, provenant des activités de billetterie et des projets électroniques dans la santé.

La marge opérationnelle d'**Atos Worldgrid**, s'est établie à 3,8% du chiffre d'affaires, elle a été pénalisée en 2011 par des coûts non récurrents qui sont venus annuler des améliorations dans la gestion des projets en France et en Espagne, suite à une croissance organique dynamique.

Coûts des structures globales

<i>En millions d'euros</i>	2011		2010*		Variation
Ligne de Services mondiales	-11,9	-0,1%	-21,2	-0,4%	9,3
Coûts des fonctions centrales	-78,3	-0,9%	-88,2	-1,8%	9,9
Rémunérations en actions et assimilés	-12,1	-0,1%	-10,1	-0,2%	-2,0
Structures Globales	-102,3	-1,2%	-119,5	-2,1%	-17,2

* A taux de change et périmètre constants

Ligne de Services mondiales

Le coût des Lignes de Services mondiales (Global Delivery et Global Factory) s'est élevé à -11,9 millions d'euros en 2011 comparé à -21,2 millions d'euros en 2010, résultat d'une forte réduction des dépenses dans le cadre du déploiement du programme TOP et de l'optimisation des activités des Lignes de Productions mondiales suite à la l'intégration de SIS.

Coûts des fonctions centrales

Le coût des fonctions centrales a baissé de -1,8% à 78,3 millions d'euros en 2011 comparé à 88,2 millions d'euros en 2010. Cette baisse provient principalement des synergies liées à l'intégration de SIS. Le coût des fonctions centrales a aussi bénéficié du plein effet du Programme TOP et de la mise en place du programme d'Analyse de la Valeur (AVA) sur l'ensemble des fonctions centrales.

Coûts des rémunérations en actions et assimilés

Le coût des rémunérations en actions et assimilés (stock-options, plans à long terme, plan d'investissement par le management, plan de souscription en actions pour salariés...) est passé de -10,1 millions d'euros en 2010 à -12,1 millions d'euros en 2011, la hausse provenant principalement des programmes de stock-options de l'exercice précédent.

C.2.5.3 Marge opérationnelle par ligne de services

En millions d'euros	2011		2010*		Variation	
Infogérance	221,2	7,6%	150,6	5,3%	+70,7	+2,4pts
Intégration de Systèmes	52,3	3,0%	5,7	0,3%	+46,6	+2,6pts
Conseil & Services Technologiques	27,6	4,7%	26,5	4,4%	+1,1	+0,3pts
HTTS & Activités Spécialisées	211,5	13,5%	210,1	13,7%	+1,5	-0,2pts
Coûts centraux	-90,3	-1,3%	-98,2	-1,4%	+7,9	+0,1pts
GRUPE	422,4	6,2%	294,7	4,3%	+127,7	+1,9pts

* A taux de change et périmètre constants

La marge opérationnelle en **Conseil & Services Technologiques** s'est élevée à 27,6 millions d'euros, soit 4,7% du chiffre d'affaires, par rapport à 4,4% en 2010. Le taux de marge est redevenu positif en Zone Ibérique à 3,0% du chiffre d'affaires et a atteint 5,1% en France.

Le Conseil a réalisé en 2011 une marge opérationnelle positive de 2,2% après une perte de -2,1% l'année précédente, ce qui a représenté une amélioration de 8,3 millions d'euros. La baisse de chiffre d'affaires a évidemment affecté la rentabilité (principaux impacts aux Pays-Bas), mais les effets ont été plus que compensés par une poursuite des actions d'optimisation des coûts et par le renforcement du suivi de l'activité.

La marge opérationnelle des Services Technologiques a diminué de -7,2 millions d'euros, l'optimisation des coûts et la croissance en France n'ont pas été suffisants pour compenser le manque à gagner de l'activité aux Pays-Bas.

L'**Intégration de Systèmes**, dans un contexte de baisse de chiffre d'affaires de -2,0%, a vu sa marge opérationnelle augmenter à 3,0% du chiffre d'affaires comparé à 0,3% en 2010. Cette amélioration est venue de l'Allemagne, d'une part avec les économies liées à la restructuration des effectifs en 2011 sur l'ancien périmètre de SIS, et d'autre part d'une base comparative 2010 favorable, celle-ci ayant été pénalisée par des coûts non récurrents dans les secteurs Energie & Services aux collectivités et Télécoms pour un montant d'environ 6 millions d'euros. Le taux d'utilisation s'est élevé à 78% en 2011.

En 2011, l'**Infogérance** a enregistré une marge opérationnelle de 7,6% (+2,4 points par rapport à 2010). Ce niveau de profitabilité a été atteint grâce à la combinaison de plusieurs facteurs : la poursuite du modèle d'industrialisation et le déploiement du Lean Management sur l'ancien périmètre d'Atos Origin, les économies générées par l'achèvement du plan de restructuration du personnel direct par SIS fin juin 2011, et les nouvelles conditions commerciales du contrat informatique avec Siemens, y compris les revenus liés à la facturation des transitions et de la transformation des plateformes. Ces actions ont permis, comme précédemment mentionné, d'effacer les impacts négatifs sur la marge, principalement en France.

La marge opérationnelle de **HTTS & Activités Spécialisées** a atteint 13,5% stable par rapport à l'exercice précédent.

La marge opérationnelle des Services de Haute Technologies a atteint 15,5%, soit -1 point comparé à 2010, le Groupe ayant décidé d'investir dans le déploiement des offres de HTTS dans de nouvelles zones géographiques telle que l'Amérique Latine.

La marge en BPO a atteint 9% avec une progression à la fois dans le BPO Médical et dans le BPO Financier, ce dernier ayant bénéficié d'un chiffre d'affaires transactionnel plus élevé. Dans les autres Activités Spécialisées, la marge opérationnelle s'est élevée à 7,8% en baisse de -8,3 millions d'euros comparé à 2010. Cette baisse est principalement venue d'Atos Worldgrid, comme précédemment mentionné.

C.2.5.4 Evolution de la base des coûts

Avec l'acquisition de SIS en juillet 2011, seuls les chiffres publiés, à la fois pour 2011 et 2010 sont disponibles et sont présentés ci-dessous :

En millions d'euros	2011		2010 Publié	Variation
Charges de personnel direct	-2 976	43,7%	47,3%	-362pb
Sous-traitance externe directe	-975	14,3%	10,8%	+352pb
Charges de personnel indirect	-590	8,7%	8,6%	+2pb
Coûts des biens vendus	-335	4,9%	3,9%	+97pb
Autres dépenses non personnel	-1 291	19,0%	18,3%	+69pb
Autres charges non décaissables	-221	3,2%	4,3%	-106pb
TOTAL	-6 389	93,8%	93,3%	+52pb
Détails des autres dépenses non personnel				
Transports et déplacements	-147	2,2%	2,2%	-7pb
Véhicules d'entreprise	-90	1,3%	1,6%	-30pb
Coûts de maintenance	-303	4,4%	4,4%	+2pb
Loyers des locaux	-248	3,6%	3,9%	-24pb
Télécommunications	-197	2,9%	2,3%	+60pb
Marketing / Honoraires	-97	1,4%	1,5%	-4pb
Autres charges	-190	2,8%	2,2%	+55pb
Impôt et taxes	-20	0,3%	0,1%	+21pb
	-1 291	19,0%	18,3%	+69pb
Chiffre d'affaires	6 812			
Marge opérationnelle	422,4	6,2%	6,7%	-52pb

Compte tenu des chiffres publiés ci-dessus, il ne serait pas pertinent de faire une comparaison entre 2011 et 2010 en l'absence de périmètre constant. Cependant, il est à noter qu'en 2011, Atos a 3,6 points de moins en coûts de personnel direct par rapport à l'exercice précédent. À l'opposé les coûts des sous-traitants directs sont 3,5 points plus élevé en pourcentage du chiffre d'affaires, illustrant un taux plus élevé chez l'ancien SIS.

C.2.6 Gestion des ressources humaines

C.2.6.1 Evolution de l'effectif

Le nombre total des salariés du Groupe est passé de 48 278 au début de l'exercice à **73 969** fin décembre 2011.

26 895 salariés de SIS ont rejoint Atos dans la seconde partie de l'année: 26 571 au 1^{er} juillet et 324 pendant le quatrième trimestre avec la contribution des pays et actifs dont l'apport avait été différé.

En 2011, Atos a procédé à 8 273 recrutements, 95% d'entre eux correspondant à un effectif facturable.

Le taux de départ volontaire est resté sous contrôle en 2011 à 11,6% sur l'ensemble de l'année, sans différence notable entre le premier et le second trimestre. Le taux de départ volontaire a été inférieur à 10% dans les grands pays européens alors qu'il s'est élevé aux environs de 20% dans les géographies dites émergentes tels que l'Inde, l'Amérique Latine ou l'Asie.

Comme prévu, les licenciements et réorganisations ont concerné 2 729 personnes en 2011 avec 902 salariés dans la première moitié de l'année sur le périmètre ex Atos Origin et 1 827 sur la deuxième partie comprenant SIS sur le périmètre Atos. 550 personnes

venant de SIS sur les fonctions supports et de management intermédiaire ont quitté le Groupe dans le cadre du plan de réorganisation de 1 750 personnes qui avait été annoncé fin 2010.

A la fin de l'année 2011, l'effectif facturable représentait 66 228 salariés, soit 89.5% de l'effectif total comparé à 90.6% fin 2010 pour Atos Origin.

L'effectif dans les géographies émergentes représentait plus de 20% du total fin 2011, dont la moitié en Inde.

Mouvements d'effectifs

Les évolutions d'effectifs se décomposent comme suit sur les deux derniers exercices:

<i>En millions</i>	S1-10	S2-10	2010	S1-11	S2-11	2011
Ouverture	49 036	48 268	49 036	48 278	47 826	48 278
Périmètre/SIS	80	336	416		26 895	26 895
Recrutements	2 487	3 397	5 884	3 105	5 168	8 273
Départs	-2 146	-2 728	-4 874	-2 656	-4 093	-6 749
Licenciements	-463	-268	-731	-442	-906	-1 348
Réorganisations	-726	-727	-1 453	-460	-921	-1 381
Clôture	48 268	48 278	48 278	47 826	73 969	73 969

C.2.6.2 Effectifs par pays et par ligne de services

La baisse d'effectif de 1 204 salariés sur l'année 2011 provient des géographies les plus touchées par la crise dans le secteur informatique comme la France, les Pays-Bas et l'Espagne. Le tableau qui suit comprend les transferts résultant de la création de deux nouvelles lignes de services, Conseil et Services Technologiques, et HTTS & Activités Spécialisées, de même que la mise en place de l'unité Atos Worldgrid.

	Déc-10	Juin-11	SIS	Déc-11
Conseil & Services Technologiques	1 724	6 501	119	7 187
Intégration de Systèmes	19 857	15 408	7 874	22 270
Infogérance	14 546	13 625	13 133	25 934
HTTS & Activités Spécialisées	7 629	7 904	1 581	10 838
DIRECT	43 756	43 438	22 707	66 228
Allemagne	2 234	2 201	5 788	7 556
France	10 309	9 566	97	9 763
Royaume-Uni & Irlande	5 723	6 035	2 805	8 955
Benelux	6 122	5 840	507	6 271
Atos Worldline	5 124	5 139	0	5 125
Europe Centrale & de l'Est	685	781	3 233	4 257
Amérique du Nord	542	542	3 156	3 540
Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest	87	88	1 388	1 417
Zone Ibérique	5 159	5 005	235	4 882
Autres Entités Opérationnelles	7 771	8 241	5 499	14 412
DIRECT	43 756	43 438	22 707	66 228
INDIRECT	4 522	4 388	4 188	7 741
TOTAL GROUPE	48 278	47 826	26 895	73 969

C.2.6.3 Sous-traitants externes

Le nombre de sous-traitants est resté dans la fourchette de 2 500 à 2 800 pendant la première moitié de l'exercice alors qu'il a atteint le niveau de 8 484 fin 2011 à la suite de l'intégration de SIS.

Ce niveau de sous-traitance a représenté 11.4% des effectifs facturables fin Décembre 2011. Un an auparavant, sur le périmètre Atos Origin, il était de 5.4%. L'augmentation a été générée par le périmètre SIS et l'ensemble des sous-traitants est dorénavant suivi de très près par le Groupe.

C.2.7 Objectifs 2012

Le 23 février 2012, le Groupe a annoncé les objectifs suivants pour 2012 :

Chiffre d'affaires

Dans l'environnement économique actuel, le Groupe s'attend à une **légère croissance organique du chiffre d'affaires** par rapport au pro forma 12 mois 2011.

Marge opérationnelle

Grâce à l'intégration de SIS et le déploiement du Programme TOP², le Groupe a pour objectif d'augmenter son **taux de marge opérationnelle à 6.5% du chiffre d'affaires**, comparé à 4,8% pro forma 12 mois 2011.

Flux de trésorerie disponible

Le Groupe à l'ambition d'atteindre un **flux de trésorerie disponible autour de 250 millions d'euros**.

L'accroissement par rapport à 2011 est construit avec une augmentation de la marge opérationnelle et un contrôle plus strict des investissements et du besoin en fonds de roulement.

Bénéfices par action (BPA)

Le Groupe prévoit un BPA (ajusté, non dilué) en ligne avec l'objectif de 2013 d'augmentation de +50% comparé à 2011 publié.

C.3 Revue financière

C.3.1 Etat du résultat global

Le Groupe a réalisé un résultat net (attribuable aux propriétaires de la société mère) de 181,6 millions d'euros en 2011, représentant 2,7% du chiffre d'affaires consolidé. Le résultat net normalisé, retraité des produits et charges inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôts), s'est élevé à 270,0 millions d'euros, représentant 4,0% du chiffre d'affaires consolidé, soit une augmentation de 24% en comparaison avec l'exercice précédent.

(En millions d'euros)	Exercice 2011	% Rentabilité	Exercice 2010	% Rentabilité
Marge opérationnelle	422,4	6,2%	337,4	6,7%
Autres produits et charges opérationnels	-74,7		-137,3	
Résultat opérationnel	347,7	5,1%	200,1	4,0%
Résultat financier	-35,4		-24,1	
Charge d'impôt	-129,3		-57,8	
Part des participations ne donnant pas le contrôle et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-1,4		-2,1	
Résultat net - attribuable aux propriétaires de la société mère	181,6	2,7%	116,1	2,3%
Résultat net normalisé - attribuable aux propriétaires de la société mère (*)	270,0	4,0%	218,1	4,3%

(*) défini ci-après.

C.3.1.1 Marge opérationnelle

Afin de mieux appréhender les spécificités de son activité, le Groupe présente un compte de résultat consolidé par nature. En dessous de la ligne présentant le chiffre d'affaires, les charges opérationnelles liées aux activités courantes sont détaillées comme suit : les charges du personnel et les charges opérationnelles.

L'ensemble de ces deux postes, déduits du chiffre d'affaires, permet d'obtenir la marge opérationnelle, un des principaux indicateurs clés de performance.

La marge opérationnelle représente la performance opérationnelle sous-jacente des activités courantes et est expliquée dans la revue opérationnelle.

C.3.1.2 Autres produits et charges opérationnels

Le poste "Autres produits et charges opérationnels" comprend les produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents et a représenté une charge nette de 74,7 millions d'euros en 2011. Le tableau ci-dessous détaille ce poste par nature et par destination :

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Réorganisation des effectifs	-56,9	-64,5
Rationalisation et frais associés	-29,6	-38,7
Coûts d'intégration	-31,8	-
Coûts d'acquisition	-13,7	-9,2
Amortissement de la Relation Clients	-18,5	-
Changement de l'indice d'indexation des retraites au Royaume-Uni	76,9	-
Perte de valeur sur goodwill	-	-25,0
Autres	-1,1	0,1
Total	-74,7	-137,3

Les 56,9 millions d'euros de coûts de **réorganisation des effectifs** ont été la résultante à la fois de l'adaptation des effectifs du Groupe aux effets de la récession économique et des coûts non récurrents induits par les programmes TOP visant à améliorer l'efficacité et la productivité du Groupe. L'effet combiné de ces deux actions a concerné principalement les Pays-Bas pour 14,4 millions d'euros, la zone ibérique pour 13,6 millions d'euros et la France pour 13,5 millions d'euros. Les plans de réorganisation concernant les anciens salariés de Siemens IT Solutions et Services (SIS) étaient intégralement provisionnés au 30 juin 2011 dans les comptes des entités SIS et n'ont eu aucun impact sur le compte de résultat du Groupe.

Les 29,6 millions d'euros de coûts de **rationalisation et frais associés** se sont composés principalement de la rationalisation des locaux de bureaux et des centres de traitement informatique, principalement au Benelux pour 8,9 millions d'euros, en Allemagne pour 6,1 millions d'euros, au sein de N&SWE pour 3,1 millions d'euros et en France pour 2,9 millions d'euros.

Les **coûts d'intégration** liés à l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services (SIS) pour 31,8 millions d'euros se sont composés principalement :

- de coûts de séparation des infrastructures informatiques et d'homogénéisation des outils et processus pour 15,3 millions d'euros ; et
- de coûts liés au changement de la marque et de sa communication associée pour 10,6 millions d'euros.

Les **coûts d'acquisition** de Siemens IT Solutions and Services (SIS) se sont élevés à 13,7 millions d'euros.

Une partie du prix d'acquisition correspondant à la valorisation de la relation clients et du carnet de commandes apportés par SIS a été reconnu comme **Relation Clients** au bilan pour 324,1 millions d'euros. Ce montant est amorti linéairement sur une période de 8,75 ans, générant une charge annuelle de 37,0 millions d'euros. Par conséquent, une charge de 18,5 millions d'euros a été comptabilisée sur le second semestre 2011.

Atos a enregistré un profit de 76,9 millions d'euros dans le poste « autres produits et charges opérationnels » au titre du **changement de l'indice d'indexation futur de ses principaux plans de retraite au Royaume-Uni**. A l'avenir, une proportion significative des retraites au Royaume-Uni sera en effet réévaluée sur la base de l'indice des prix à la consommation (*Consumer Price Index - CPI*) et non plus sur la base de

l'indice des prix de détail (*Retail Price Index -RPI*) utilisé précédemment. Dans la mesure où l'indice CPI devrait entraîner, sur le long terme, une moindre réévaluation des retraites que l'indice RPI, l'estimation des passifs a été réduite en proportion.

Les **autres** éléments se sont élevés à une charge de 1,1 million d'euros.

En 2010, les « autres produits et charges opérationnels » comprenaient :

- les coûts de transformation du Groupe pour 103,2 millions d'euros ;
- la perte de valeur pour 25,0 millions d'euros sur l'unité génératrice de trésorerie Espagne suite à une détérioration de l'environnement économique ; et
- les honoraires de 9,2 millions d'euros liés aux acquisitions, 7,5 millions d'euros liés à Siemens IT Solutions and Services et 1,7 million d'euros liés à Venture Infotek Global Private Ltd en Inde.

C.3.1.3 Résultat financier

Le résultat financier du Groupe s'est soldé par une charge de 35,4 millions d'euros sur l'exercice (contre une charge de 24,1 millions d'euros en 2010). Il est composé d'un coût de l'endettement financier net de 27,8 millions d'euros et d'une charge financière nette de 7,6 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net est passé de 17,8 millions d'euros sur l'exercice précédent à 27,8 millions d'euros sur l'exercice 2011, et s'est composé des éléments suivants :

- Coût de l'endettement moyen brut sur la période pour un montant de 745,0 millions d'euros (portant des intérêts au taux moyen de 4,34%) comprenant :
 - le tirage sur le crédit syndiqué utilisé pour une moyenne de 279,3 millions d'euros (portant des intérêts à hauteur de 3,32%, frais d'engagement inclus) ;
 - les charges d'intérêt calculées sur les obligations convertibles émises en octobre 2009 pour un montant résiduel de 220,5 millions d'euros portant un taux d'intérêt effectif de 6,68% (en IFRS) ;
 - les charges d'intérêt calculées sur les obligations exclusivement souscrites par Siemens à la date d'acquisition de Siemens IT Solutions and Services en juillet 2011 pour un montant résiduel de 223,4 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit un montant moyen sur la période de 111,6 millions d'euros portant un taux d'intérêt effectif de 4,35% (en IFRS) ; et
 - d'autres sources de financement dont la titrisation pour un montant moyen de 133,6 millions d'euros portant un taux d'intérêt effectif de 2,24%.
- Le produit financier sur une trésorerie moyenne de 481,8 millions d'euros portant un taux d'intérêt moyen effectif de 1,03%.

L'augmentation du coût de l'endettement financier net s'explique principalement par :

- une hausse de 234,6 millions d'euros de l'endettement brut (745,0 millions d'euros contre 510,4 millions d'euros en 2010) ; et
- des coûts financiers des nouvelles obligations convertibles souscrites par Siemens en juillet 2011.

Les autres produits et charges financiers ont représenté une charge nette de 7,6 millions d'euros contre 6,3 millions d'euros en 2010 et sont principalement liés aux retraites (11,0 millions d'euros contre 6,4 millions d'euros en 2010). Ces coûts représentent la différence entre le coût d'actualisation et le rendement attendu des actifs des plans de retraite. Voir la Note 20 des états financiers consolidés relative aux retraites pour des informations supplémentaires.

C.3.1.4 Impôt

Le taux effectif d'impôt du Groupe a été de 41,4%. Il inclut la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) pour un montant brut de 19,4 millions d'euros et la dépréciation exceptionnelle des impôts différés actifs en France pour 34,0 millions d'euros. Sur la base d'un résultat net normalisé, le taux effectif d'impôt normalisé du Groupe s'est élevé à 30,0%. Voir la Note 7 des états financiers consolidés relative à la charge d'impôt pour des informations supplémentaires.

C.3.1.5 Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent les participations détenues par les partenaires de coentreprises et d'autres associés du Groupe. Elles étaient principalement situées en Autriche et ont représenté un profit de 2,5 millions d'euros.

C.3.1.6 Résultat net normalisé

Le résultat net normalisé avant éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents (net d'impôt) a été de 270,0 millions d'euros soit une hausse de 24% par rapport à 2010.

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Résultat net - attribuable aux propriétaires de la société mère	181,6	116,1
Autres produits et charges opérationnels	-74,7	-137,3
Effet d'impôt sur les autres produits et charges opérationnels	25,6	32,7
Autres éléments inhabituels	-39,3	2,6
Total éléments inhabituels - net d'impôt	-88,4	-102,0
Résultat net normalisé - attribuable aux propriétaires de la société mère	270,0	218,1

Les autres éléments inhabituels de 39,3 millions d'euros sont principalement constitués de la dépréciation d'une partie des impôts différés actifs des sociétés françaises (34,0 millions d'euros).

C.3.2 Résultat net par action

(En millions d'euros)	Exercice 2011	% Rentabilité	Exercice 2010	% Rentabilité
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la société mère [a]	181,6	2,7%	116,1	2,3%
Impact des instruments dilutifs	12,2		8,7	
Résultat net dilué – attribuable aux propriétaires de la société mère [b]	193,8	2,8%	124,8	2,5%
Résultat net normalisé - attribuable aux propriétaires de la société mère [c]	270,0	4,0%	218,1	4,3%
Impact des instruments dilutifs	12,2		8,7	
Résultat net normalisé dilué – attribuable aux propriétaires de la société mère [d]	282,2	4,1%	226,8	4,5%
Nombre moyen d'actions [e]	76 019 755		69 334 351	
Impact des instruments dilutifs	12 170 891		6 614 780	
Nombre moyen dilué d'actions [f]	88 190 646		75 949 131	
(En euros)				
Résultat Net Par Action (RNPA)				
RNPA [a]/[e]	2,39		1,67	
RNPA dilué [b]/[f]	2,20		1,64	
RNPA normalisé [c]/[e]	3,55		3,15	
RNPA dilué normalisé [d]/[f]	3,20		2,99	

Les instruments dilutifs sont constitués des options de souscription d'actions (correspondant à 1 373 989 options) et des obligations convertibles (au nombre total de 10 796 902 actions dont 5 414 771 émises en 2009 et 5 382 131 émises en 2011). Parmi les instruments financiers, seules les obligations convertibles engendrent un retraitement au niveau du résultat net servant de base de calcul du résultat dilué par action. Ce retraitement de 12,2 millions d'euros correspond à la charge d'intérêt relative à la composante dette de cet instrument nette d'impôts différés (9,1 millions d'euros pour l'émission en 2009 et 3,1 millions d'euros pour l'émission en 2011).

Le résultat net normalisé par action et le résultat net dilué par action ont atteint respectivement 3,55 euros (contre 3,15 euros en 2010) et 3,20 euros (contre 2,99 euros en 2010), en augmentation respectivement de 13% et de 7% sur la période. Le résultat net par action dilué normalisé intègre l'émission des obligations convertibles 2011.

Le résultat net par action non-dilué ajusté présenté dans le tableau ci-dessous constitue pour le Groupe un indicateur clé pour mesurer l'efficacité de sa gestion et pour communiquer sur sa performance.

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la société mère	181,6	116,1
Réorganisation des effectifs	-56,9	-64,5
Rationalisation et frais associés	-29,6	-38,7
Amortissement de la Relation Clients	-18,5	-
Sous-total	-105,0	-103,2
Effet d'impôt au taux effectif d'impôt	43,5	33,8
Total ajustements - net d'impôt	-61,5	-69,4
Résultat net ajusté – attribuable aux propriétaires de la société mère	243,1	185,5
Nombre moyen d'actions	76 019 755	69 334 351
RNPA non-dilué ajusté	3,20	2,68

C.3.3 Tableau de flux de trésorerie

A fin décembre 2011, l'endettement net du Groupe s'est élevé à 141,8 millions d'euros contre 139,2 millions d'euros en 2010, représentant ainsi une variation légèrement négative d'endettement net de 2,6 millions d'euros.

Le flux de trésorerie disponible représenté par la variation de trésorerie nette ou d'endettement net, corrigée des variations de capital, des dividendes versés aux actionnaires et des acquisitions/cessions significatives sur la période (avec un prix excédant 0,15% du chiffre d'affaires du Groupe) a atteint 194,4 millions d'euros contre 142,8 millions d'euros l'année dernière.

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010 (***)
Excédent Brut Opérationnel (EBO)	631,5	532,5
Investissements opérationnels nets	-249,0	-176,2
Variation du besoin en fonds de roulement	98,3	53,2
Flux de trésorerie opérationnel	480,8	409,5
Impôts payés	-59,5	-61,5
Coût de l'endettement financier net payé	-27,8	-18,4
Réorganisation provenant des autres produits et charges opérationnels	-70,2	-99,8
Rationalisation & frais associés provenant des autres produits et charges opérationnels	-49,0	-67,8
Investissements financiers nets (*)	-9,2	-
Coûts d'intégration	-23,6	-
Coûts d'acquisition	-13,7	-9,2
Participation des salariés transférée en fonds d'emprunt	-7,7	-5,3
Autres variations (**)	-25,7	-4,7
Flux de trésorerie disponible	194,4	142,8
(Acquisitions)/cessions matérielles (solde net)	-189,1	-142,6
Acquisitions/(réductions) de capital	27,0	-
Dividendes versés aux actionnaires	-34,9	-
Flux de trésorerie net	-2,6	0,2
Endettement net d'ouverture	139,2	139,4
Endettement net de clôture	141,8	139,2

(*) Dépôt de garantie à long terme, et acquisitions/cessions dont le prix est inférieur à 0,15% du chiffre d'affaires total du Groupe.

(**) Les autres variations correspondent aux écarts de change, à la vente d'actifs opérationnels, aux autres éléments opérationnels décaissés (excluant la réorganisation, la rationalisation et frais associés, les coûts d'intégration et d'acquisition), aux dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle, à la revente d'actions propres & aux augmentations de capital liées à l'exercice d'options de souscription d'actions et autres éléments financiers décaissés.

(***) Les acquisitions/cessions matérielles (solde net) en 2010 concernaient les acquisitions de Venture Infotek Global Private Ltd (86,6 millions d'euros), Shere Ltd (20,7 millions d'euros) et le rachat des participations ne donnant pas le contrôle dans la société Atos Worldline Processing GmbH en Allemagne (35,0 millions d'euros).

Le montant du **flux de trésorerie opérationnel** s'est élevé à 480,8 millions d'euros et a progressé de 71,3 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse s'est expliquée par l'effet combiné des trois éléments suivants :

- une hausse de l'EBO de 99,0 millions d'euros ;
- une variation du besoin en fonds de roulement de + 45,1 millions d'euros ; et compensées par
- des investissements opérationnels nets croissant de 72,8 millions d'euros.

L'**EBO** (pour un montant de 631,5 millions d'euros) a augmenté de 99,0 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent et a atteint 9,3% du chiffre d'affaires. Cette croissance de l'EBO provient de l'amélioration de la marge opérationnelle.

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Marge opérationnelle	422,4	337,4
+ Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	280,3	213,7
+ Valeur nette des immobilisations cédées/mises au rebut	2,2	11,6
+ Charge d'option de souscription d'actions retraite	10,5	11,5
	-48,2	-51,5
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions hors consommations des provisions d'ouverture SIS	6,6	9,8
- Consommations des provisions d'ouverture SIS	-42,3	-
EBO	631,5	532,5

N.B. Les consommations des provisions d'ouverture SIS de 42,3 millions d'euros sont venues couvrir les pertes sur projets encourues par les anciennes entités SIS lors du second semestre 2011 et correspondaient à une part des 140,0 millions d'euros intégrés dans le prix d'acquisition au 1er juillet 2011 lors de l'acquisition.

Les **investissements opérationnels nets** ont atteint 249,0 millions d'euros et ont représenté 3,7% du chiffre d'affaires (contre 3,5% en 2010). Ils reflètent l'évolution de la composition des activités du Groupe, avec une part accrue des activités liées à l'externalisation des infrastructures clients résultant de la contribution de Siemens IT Solutions and Services.

La **variation positive du besoin en fonds de roulement** a atteint 98,3 millions d'euros (contre 53,2 millions d'euros en 2010). Ce montant inclut la somme de 155,0 millions d'euros intégrée dans le calcul du prix d'acquisition afin de compenser l'allongement du délai de paiement (de zéro à 45 jours) appliqué aux contrats de prestations rendus au Groupe Siemens à compter du 1^{er} juillet 2011. En excluant cette composante, le délai de règlement clients est passé à 54 jours à fin décembre 2011 contre 49 jours l'an passé. Par ailleurs, le délai de paiement fournisseurs s'est amélioré, passant de 69 jours en 2010 à 58 jours en 2011.

Les **impôts payés** se sont élevés à 59,5 millions d'euros soit 2,0 millions d'euros de moins qu'en 2010.

L'augmentation de 9,4 millions d'euros par rapport à 2010 du **coût de l'endettement financier net** (27,8 millions d'euros en 2011) s'est expliquée principalement par un coût croissant de la dette comme suit :

- une hausse de 234,6 millions d'euros de l'endettement brut (745,0 millions d'euros contre 510,4 millions d'euros en 2010) ; et
- des coûts financiers relatifs aux nouvelles obligations convertibles souscrites par Siemens en juillet 2011.

Ce coût est en partie compensé par une meilleure rémunération de la trésorerie moyenne du Groupe, passant de 0,27% en 2010 à 1,03% en 2011.

Les décaissements liés à la **réorganisation** et à la **rationalisation et frais associés** sont alignés avec le plan du Groupe et ont représenté 119,2 millions d'euros contre 167,6 millions d'euros en 2010.

Les **investissements financiers nets** ont atteint 9,2 millions d'euros et correspondent principalement à l'intégration des partenariats suivants :

- Buyster, entre des opérateurs de téléphonie mobile français et Atos Worldline France (2,6 millions d'euros) ; et
- une joint venture en Chine avec ZTE qui est un opérateur local leader dans les télécommunications (4,3 millions d'euros).

La ligne « **Autres variations** » de - 25,7 millions d'euros correspond :

- aux autres charges opérationnelles (hors coûts de réorganisation, de rationalisation et frais associés, coûts d'intégration et coûts d'acquisition) pour une charge de 21,4 millions d'euros, dont le versement exceptionnel aux fonds de pension néerlandais pour 14,0 millions d'euros ;
- à l'impact négatif de la variation des taux de conversion pour 13,2 millions d'euros ;
- aux dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle pour 2,2 millions d'euros, partiellement compensés par ;
- les dividendes reçus des filiales mises en équivalence pour 1,9 millions d'euros ;
- la revente d'actions propres et à l'émission d'actions ordinaires pour 5,4 millions d'euros ; et
- les divers produits financiers pour 5,9 millions d'euros.

Par conséquent, le flux de trésorerie disponible du Groupe en 2011 s'est élevé à 194,4 millions d'euros, soit une hausse de 51,6 millions d'euros par rapport à 2010.

L'impact de l'endettement net provenant de l'**acquisition** de Siemens IT Solutions and Services au 1^{er} juillet 2011 s'est élevé à 189,1 millions d'euros et se décompose de la façon suivante :

- un paiement en numéraire à Siemens de 176,6 millions d'euros ;
- une émission d'obligations convertibles OCEANE d'une valeur totale de 250,0 millions d'euros au bénéfice de Siemens. La valeur de cette OCEANE comptabilisée au bilan selon les normes IFRS est de 218,5 millions d'euros en dette et de 31,5 millions en capitaux propres ; et
- une trésorerie nette à l'ouverture d'un montant de 206,0 millions d'euros (hors impact des 155,0 millions d'euros relatif au changement du délai de paiement constaté en variation du besoin en fonds de roulement).

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Paielement en numéraire	-176,6	-138,6
Composante dette des obligations convertibles	-218,5	-
Trésorerie nette acquise à l'ouverture	206,0	-4,0
TOTAL	-189,1	-142,6

L'**augmentation de capital** réservée aux salariés dans le cadre du programme SPRINT s'est élevée à 27,0 millions d'euros.

Selon la résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle tenue le 1^{er} juin 2011, le Groupe a payé un **dividende** de 34,9 millions à ses actionnaires.

C.3.4 Politique de Financement

Atos 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 Conseil d'Administration. 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 Trésorerie du Groupe, qui en centralise la gestion. Dans l'optique d'une politique de financement court terme prudente, le Groupe n'a pas investi à court terme dans des actifs à risque.

C.3.4.1 Structure de financement

La politique du Groupe Atos est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Ces emprunts sont caractérisés par des maturités et des ratios bancaires laissant suffisamment de flexibilité au Groupe pour financer ses opérations et ses développements futurs.

Le 29 octobre 2009, Atos a émis une obligation convertible (OCEANE) de 250,0 millions d'euros à échéance du 1^{er} janvier 2016. Le coupon annuel est de 2,50% et le taux d'intérêt effectif, calculé conformément à IAS 39, s'élève à 6,68%. L'obligation convertible n'est pas soumise au respect d'un ratio financier particulier.

Le 1^{er} juillet 2011, Atos a émis une obligation convertible (OCEANE) pour 250,0 millions d'euros réservée à Siemens pour l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services avec une maturité au 1^{er} Juillet 2016. Le coupon annuel payé est de 1,50% et le taux d'intérêt effectif, calculé conformément à IAS 39, est de 4,35%. L'obligation convertible n'est pas soumise au respect d'un ratio financier particulier.

Le 11 avril 2011, Atos a signé avec un syndicat international d'établissements financiers une nouvelle facilité de crédit renouvelable pour un montant de 1,2 milliard d'euros, à maturité avril 2016. La facilité de crédit renouvelable inclut deux ratios financiers qui sont le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation) qui ne peut être supérieur à 2,5 et le ratio de couverture d'intérêt consolidé (marge opérationnelle divisée par le coût net de la dette financière) qui ne peut être inférieur à 4.

Le 6 mars 2009, Atos a reconduit pour une période de 5 ans son programme de titrisation pour un montant maximum de créances titrisées fixé à 500,0 millions d'euros et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros. Les ratios financiers du programme de titrisation Atos ont été alignés avec ceux de la facilité de crédit renouvelable multidevise de 1,2 milliard d'euros.

C.3.4.2 Ratios bancaires

Le Groupe a largement respecté les limites de ses ratios bancaires au 31 décembre 2011 : le ratio de levier de financement était de 0,22 (la limite du ratio étant de 2,5) et le ratio de couverture d'intérêt consolidé était de 15,19 (ce ratio ne peut être inférieur à 4).

C.3.4.3 Politique d'investissement

Atos 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 de contrat de location simple ou de location-financement. Le service de Trésorerie du Groupe détermine et approuve le type de financement en fonction de chaque nouvel investissement.

C.3.4.4 Politique en matière de couverture

Atos 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 (SWAP). Les accords de SWAP, conclus avec les plus grands établissements financiers, dont la gestion centralisée est confiée au service de Trésorerie du Groupe, figurent parmi les instruments dérivés que le Groupe est autorisé à utiliser pour couvrir sa dette.

En novembre 2011, le Groupe a couvert son exposition aux taux d'intérêts sur la partie utilisée de la facilité de crédit renouvelable pour un montant de 280,0 millions d'euros. Les instruments utilisés pour cette couverture sont les SWAP de taux dont la maturité est en novembre 2015.

C.4 Etats financiers consolidés

C.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Atos S.A., 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 consolidés

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 de l'exercice 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.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme exposé dans les « Estimations comptables et jugements » présentées dans la section C.4.7.3 de l'annexe aux comptes consolidés, 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, hypothèses et jugements, qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable d'actifs et passifs au cours du prochain exercice, portent essentiellement sur les éléments suivants :

- Les goodwill ont été soumis à un test de dépréciation par la société comme décrit dans la note « Regroupements d'entreprises et goodwill » dans la section C.4.7.3 et dans la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de la méthodologie appliquée ainsi que les données sur lesquelles se fondent les valeurs d'utilité, notamment à revoir l'actualisation des perspectives de rentabilité de chacun des plus petits groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) et de réalisation des objectifs, et à contrôler la cohérence des hypothèses retenues avec les données prévisionnelles

issues des plans stratégiques établis par chacune de ces UGT sous le contrôle de la Direction.

- La note « Reconnaissance du chiffre d'affaires » dans la section C.4.7.3 de l'annexe aux comptes consolidés expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de l'information fournie dans la note mentionnée ci-dessus et à nous assurer que les règles et principes comptables étaient correctement appliqués. Nos travaux ont également consisté à apprécier le caractère raisonnable des estimations comptables utilisées par la direction.
- Comme exposé dans la note « Retraites et avantages similaires » dans la section C.4.7.3 de l'annexe aux comptes consolidés, la société utilise des méthodes et des hypothèses actuarielles pour évaluer les engagements de retraites. La valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations fournies par des actuaires externes aux fonds de retraites et ces actifs sont sujets à des vérifications complémentaires par la direction lorsque nécessaire. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de la méthodologie appliquée ainsi que les données sur lesquelles se fondent l'évaluation des engagements de retraite et des actifs du régime, et à contrôler la cohérence des hypothèses retenues.
- Comme décrit dans la note 1 de l'annexe, l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services a été comptabilisée conformément à la norme IFRS 3 révisée ; en conséquence, le prix d'acquisition a été affecté aux actifs et passifs identifiables des entités acquises, sur la base de leur juste valeur.

Dans ce cadre, la société a eu recours à un évaluateur indépendant pour déterminer la juste valeur d'un actif incorporel relatif à la relation clients et au carnet de commandes ; elle a ainsi utilisé à la date d'acquisition de Siemens IT Solutions and Services des hypothèses de renouvellement des contrats et d'actualisation des flux de ceux-ci pour évaluer cette relation commerciale. Nos travaux ont consisté principalement à examiner le rapport de l'évaluateur indépendant, à prendre connaissance des données et de la méthode d'évaluation utilisée, à apprécier le caractère approprié des hypothèses de renouvellement appliquées aux contrats apportés, ainsi qu'à s'assurer de la cohérence de la méthode de détermination du taux d'actualisation avec celle utilisée pour les tests de dépréciation.

Par ailleurs, l'affectation du prix d'acquisition aux autres actifs et passifs identifiables a été déterminée par la société, étant précisé que si de nouvelles informations étaient obtenues dans les 12 mois suivant la date d'acquisition relatives à des faits et des circonstances existant à la date d'acquisition qui permettraient d'identifier d'éventuels ajustements, cette affectation serait révisée, notamment en ce qui concerne les écritures relatives aux engagements de retraite au Royaume-Uni dont la comptabilisation a été différée du fait du manque d'informations disponibles à ce jour sur les modalités et le montant du transfert. Nos travaux ont essentiellement consisté à apprécier la méthodologie mise en œuvre et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir par sondages les calculs effectués par la société ; nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations et du caractère approprié de l'information fournie dans les notes annexes.

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. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, 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 4 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Grant Thornton
*Membre français de Grant Thornton
International*

Christophe Patrier

Vincent Frambourt

C.4.2 Compte de résultat consolidé

(En millions d'euros)	Notes	Exercice 2011	Exercice 2010
Chiffre d'affaires	Note 2	6 812,5	5 020,6
Charges de personnel	Note 3	-3 564,2	-2 809,5
Charges opérationnelles	Note 4	-2 825,9	-1 873,7
Marge opérationnelle		422,4	337,4
En % du Chiffre d'affaires		6,2%	6,7%
Autres produits et charges opérationnels	Note 5	-74,7	-137,3
Résultat opérationnel		347,7	200,1
En % du Chiffre d'affaires		5,1%	4,0%
Coût de l'endettement financier net		-27,8	-17,8
Autres charges financières		-82,3	-35,1
Autres produits financiers		74,7	28,8
Résultat financier	Note 6	-35,4	-24,1
Résultat avant impôt		312,3	176,0
Charge d'impôt	Notes 7-8	-129,3	-57,8
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		-0,2	-
RESULTAT NET		182,8	118,2
Dont attribuable aux :			
- propriétaires de la société mère		181,6	116,1
- participations ne donnant pas le contrôle	Note 9	1,2	2,1

(En euros et en nombre d'actions)

	Note 10		
Nombre moyen pondéré d'actions		76 019 755	69 334 351
Résultat net par action – attribuable aux propriétaires de la société mère		2,39	1,67
Nombre moyen pondéré dilué d'actions		88 190 646	75 949 131
Résultat net dilué par action - attribuable aux propriétaires de la société mère		2,20	1,64

C.4.3 Etat du résultat global

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Résultat net de la période	182,8	118,2
Autres éléments du résultat global		
Variation de juste valeur des instruments financiers	-6,5	1,1
Gains et pertes actuariels générés sur la période liés aux engagements de retraite	53,9	-105,5
Variation de la réserve de conversion	-11,0	51,6
Effet d'impôt des éléments directement reconnus en capitaux propres	-36,8	23,6
Total autres éléments du résultat global	-0,4	-29,2
Total Résultat global	182,4	89,0
Dont attribuable aux :		
- propriétaires de la société mère	181,7	86,4
- participations ne donnant pas le contrôle	0,7	2,6

C.4.4 Etats consolidés de la situation financière

(En millions d'euros)	Notes	31 décembre 2011	31 décembre 2010
ACTIF			
Goodwill	Note 11	1 982,2	1 609,9
Immobilisations incorporelles	Note 12	472,1	76,0
Immobilisations corporelles	Note 13	680,2	396,4
Actifs financiers non courants	Note 14	580,3	230,5
Instruments financiers non courants	Note 23	0,1	0,3
Impôts différés actifs	Note 8	381,3	321,8
Total des actifs non courants		4 096,2	2 634,9
Clients et comptes rattachés	Note 15	1 928,3	1 232,3
Impôts courants		17,5	13,0
Autres actifs courants	Note 16	557,2	174,6
Instruments financiers courants	Note 23	1,1	2,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 18	766,8	422,2
Total des actifs courants		3 270,9	1 844,2
TOTAL DE L'ACTIF		7 367,1	4 479,1

(En millions d'euros)	Notes	31 décembre 2011	31 décembre 2010
PASSIF			
Capital social		83,6	69,9
Primes		1 766,5	1 333,9
Réserves consolidées		403,9	208,4
Ecart de conversion		-112,7	-102,2
Résultat de l'exercice		181,6	116,1
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère		2 322,9	1 626,1
Participations ne donnant pas le contrôle		6,0	5,4
Total capitaux propres		2 328,9	1 631,5
Provisions retraites et assimilées	Note 20	571,8	501,0
Provisions non courantes	Note 21	162,3	96,2
Passifs financiers	Note 22	734,5	508,6
Impôts différés passifs	Note 8	244,6	98,5
Instruments financiers non courants	Note 23	5,6	1,5
Autres passifs non courants		11,8	13,7
Total des passifs non courants		1 730,6	1 219,5
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 24	927,2	498,7
Impôts courants		76,4	32,6
Provisions courantes	Note 21	509,7	105,0
Instruments financiers courants	Note 23	6,2	1,9
Part à moins d'un an des passifs financiers	Note 22	174,1	52,7
Autres passifs courants	Note 25	1 614,0	937,2
Total des passifs courants		3 307,6	1 628,1
TOTAL DU PASSIF		7 367,1	4 479,1

C.4.5 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(En millions d'euros)	Notes	Exercice 2011	Exercice 2010
Résultat avant Impôt		312,3	176,0
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 4	280,3	213,7
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions d'exploitation		-83,8	-41,5
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions financières		9,0	7,6
Dotations/(Reprises) nettes aux autres provisions opérationnelles		-122,1	-85,3
Amortissement de la Relation Clients		18,5	-
Pertes de valeur		-	25,0
(Plus)/Moins-values de cessions d'immobilisations		-0,4	3,9
Charges nettes liées aux options de souscription d'actions et assimilées		10,5	11,6
Pertes/(Gains) sur instruments financiers		4,3	0,5
Coût de l'endettement financier net	Note 6	27,8	17,8
Flux nets de trésorerie générés par l'activité avant variation du besoin en fonds de roulement, intérêts financiers et impôts		456,4	329,3
Impôts payés		-59,5	-61,5
Variation du besoin en fonds de roulement		98,3	53,2
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		495,2	321,0
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-253,3	-186,8
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		4,3	10,6
Investissements d'exploitation nets		-249,0	-176,2
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		-187,1	-144,2
Trésorerie des sociétés acquises durant l'exercice		216,8	1,8
Encaissements liés aux cessions financières		1,1	5,5
Trésorerie des sociétés cédées durant l'exercice		-	-0,1
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		1,9	-
Investissements financiers nets		32,7	-137,0
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		-216,3	-313,2
Augmentation de capital		27,0	-
Augmentations de capital liées à l'exercice d'options de souscription d'actions		5,3	4,4
Rachats et reventes d'actions propres		0,1	2,9
Dividendes versés aux actionnaires		-34,9	-
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		-2,2	-4,5
Souscription de nouveaux emprunts	Note 22	18,9	45,7
Nouveaux contrats de location-financement	Note 22	0,2	0,5
Remboursements d'emprunts à long et à moyen terme	Note 22	-19,2	-48,6
Coût de l'endettement financier net payé		-15,5	-5,1
Autres mouvements liés aux opérations de financement	Note 22	59,9	-139,9
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		39,6	-144,7
Variation de trésorerie		318,5	-136,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		416,5	532,9
Variation de trésorerie	Note 22	318,5	-136,9
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie		-12,2	20,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture	Note 23	722,8	416,5

C.4.6 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 attribuable aux propriétaires de la société mère	Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 1er janvier 2010	69 720	69,7	1 329,7	302,2	-153,4	-1,3	3,9	1 550,8	11,0	1 561,8
* Augmentation de capital	194	0,2	4,2					4,4		4,4
* Affectation du résultat net de l'exercice précédent				3,9			-3,9			
* Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle									-3,9	-3,9
* Options de souscription d'actions et assimilées				11,6				11,6		11,6
* Achat d'actions propres				2,9				2,9		2,9
* Autres				-30,0				-30,0	-4,3	-34,3
Transactions avec les actionnaires	194	0,2	4,2	-11,6	-	-	-3,9	-11,1	-8,2	-19,3
* Résultat net de la période							116,1	116,1	2,1	118,2
* Autres éléments du résultat global				-81,5	51,2	0,6		-29,7	0,5	-29,2
Total du résultat global de la période				-81,5	51,2	0,6	116,1	86,4	2,6	89,0
Au 31 décembre 2010	69 914	69,9	1 333,9	209,1	-102,2	-0,7	116,1	1 626,1	5,4	1 631,5
* Augmentation de capital	13 653	13,7	432,6					446,3		446,3
* Affectation du résultat net de l'exercice précédent				116,1			-116,1	-		-
* Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle				-34,9				-34,9	-2,4	-37,3
* Options de souscription d'actions et assimilées				10,5				10,5		10,5
* Achat d'actions propres				0,2				0,2		0,2
* Part des instruments composés				20,8				20,8		20,8
* Autres				72,2				72,2	2,3	74,5
Transactions avec les actionnaires	13 653	13,7	432,6	184,9	-	-	-116,1	515,1	-0,1	515,0
* Résultat net de la période							181,6	181,6	1,2	182,8
* Autres éléments du résultat global				16,5	-10,5	-5,9		0,1	-0,5	-0,4
Total du résultat global de la période				16,5	-10,5	-5,9	181,6	181,7	0,7	182,4
Au 31 décembre 2011	83 567	83,6	1 766,5	410,5	-112,7	-6,6	181,6	2 322,9	6,0	2 328,9

C.4.7 Notes annexes aux comptes consolidés

C.4.7.1 Préambule

Atos SA, société mère du Groupe, est une société anonyme de droit français, dont le siège social est situé au 80, quai Voltaire, 95870 Bezons, France. La Société est immatriculée auprès du Registre du commerce et des sociétés à Pontoise sous le numéro 323 623 603 RCS Pontoise. Les actions d'Atos sont cotées sur le marché Paris Eurolist sous le code Euroclear 5173 ISIN FR0000051732. Les actions ne sont cotées sur aucun autre marché et Atos SA est la seule société cotée du Groupe. La société est dirigée par un Conseil d'Administration.

Les états financiers consolidés de la Société au 31 décembre 2011 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 29 mars 2012. Ces états financiers consolidés deviendront définitifs après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires prévue en mai 2012.

C.4.7.2 Faits marquants 2011

Atos et Siemens ont annoncé le 1^{er} juillet 2011 avoir finalisé la transaction aux termes de laquelle Atos a acquis Siemens IT Solutions and Services GmbH, holding regroupant toutes les activités informatiques de Siemens.

Les actionnaires d'Atos, réunis en Assemblée Générale Mixte, ayant approuvé la transaction, toutes les conditions suspensives nécessaires à la réalisation de celle-ci sont désormais remplies.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Atos a notamment approuvé les résolutions suivantes :

- Approbation de l'apport par Siemens à Atos de Siemens IT Solutions and Services;
- En rémunération de cet apport, Siemens a reçu des actions Atos représentant environ 15% du capital d'Atos ainsi que des obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles et/ou existantes d'Atos représentant un montant nominal de 250,0 millions d'euros, et un paiement en numéraire d'un montant de 176,6 millions d'euros;
- Le Docteur Roland Busch, membre du Directoire de Siemens AG, a rejoint le Conseil d'Administration d'Atos en tant qu'administrateur;
- Le changement du nom de la Société Atos Origin pour Atos.

C.4.7.3 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 2011 ont été établis conformément aux normes comptables internationales, telles qu'approuvées par l'Union Européenne au 31 décembre 2011. Les normes internationales comprennent les « International Financial Reporting Standards » (IFRS) publiées par l'« International Accounting Standards Board » (IASB), 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 à ces normes et interprétations qui sont consultables sur :
http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Au 31 décembre 2011, les normes comptables et interprétations approuvées par l'Union Européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiée par l'« International Accounting Standards Board » (IASB), à l'exception de certaines dispositions d'IAS 39 en matière de comptabilité de couverture qui n'ont pas encore été adoptées, qui n'ont pas d'effet sur les comptes consolidés du Groupe. Par conséquent, les états financiers du Groupe sont préparés selon les normes IFRS et interprétations telles que publiées par l'IASB.

Les normes, interprétations et amendements de normes existantes suivants sont d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011 :

- IAS 24 révisée - *Information relative aux parties liées* ;
- Amendements à IFRS 1 - *exemption limitée de l'obligation de fournir des informations comparatives selon IFRS 7 pour les 1ers adoptants* ;
- IAS 32 - *Amendement relatif au Classement des émissions de droits* ;
- Amendements portant sur plusieurs normes IFRS, issus du programme d'amélioration annuelle des IFRS de mai 2010 ;
- IFRIC 14 - *Amendements relatifs aux Paiements en avance d'exigences de financement minimal* ;
- IFRIC 19 - *Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres*.

L'impact de l'adoption des autres nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes existantes sur les états financiers du Groupe reste limité.

Les états financiers consolidés ne tiennent pas compte :

- des projets de normes à l'état d'exposé-sondage au niveau de l'IASB ;
- des nouvelles normes, interprétations et amendements de normes existantes non encore approuvées par l'Union Européenne, notamment :
 - IFRS 1 - *Amendement relatif aux hyperinflation graves* ;
 - IFRS 7 - *Transferts d'actifs financiers* : informations à fournir ;
 - IFRS 9 - *Instruments financiers* (remplacement d'IAS 39) ;
 - IFRS 10 - *Etats financiers consolidés* ;
 - IFRS 11 - *Partenariats* ;
 - IFRS 12 - *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités* ;
 - IFRS 13 - *Evaluation de la juste valeur* ;
 - IAS 1 - *Amendement relatif à la Présentation des postes des autres éléments du résultat global (OCI)* ;
 - IAS 12 - *Amendement relatif aux impôts différés: recouvrement des actifs sous-jacents* ;
 - IAS 19 - *Amendement relatif aux avantages du personnel* ;
 - IAS 27 révisée - *Etats financiers individuels* ;
 - IAS 28 révisée - *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises*.

L'impact de ces normes, amendements et interprétations sur les états financiers consolidés est en cours d'évaluation.

Les états financiers consolidés sont présentés dans la devise fonctionnelle du Groupe en euros. Tous les montants sont présentés en millions d'euros avec une décimale.

Les règles énoncées ci-dessous ont été appliquées uniformément à tous les exercices présentés dans ce rapport.

Estimations comptables et jugements

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés, la Direction émet des jugements et utilise 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, hypothèses et jugements qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et passifs sont essentiellement liés aux éléments suivants :

Les tests de dépréciation du goodwill

Le goodwill fait l'objet de tests de dépréciation au minimum annuellement, conformément aux principes comptables énoncés ci-après. Les valeurs recouvrables des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) sont déterminées sur la base du calcul de leur valeur d'utilité ou de leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Les calculs nécessitent l'utilisation d'estimations telles que décrites en Note 11 Goodwill des états financiers.

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 telles que des prévisions d'activité ou des écarts de coûts 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 du régime est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires des fonds de retraites et sujettes à d'autres vérifications complémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire. L'estimation des provisions de retraites, de la même manière que l'évaluation des actifs du régime, nécessite le recours à des hypothèses et à des estimations.

Relation clients

Un actif incorporel correspondant à la relation clients et au carnet de commandes apportés dans le cadre d'un regroupement d'entreprises est reconnu comme Relation Clients. La valeur de cet actif est notamment fondée sur des hypothèses de renouvellement des contrats et de l'actualisation des flux de ceux-ci. Cet actif est amorti sur sa durée de vie moyenne estimée.

Méthode de consolidation

Filiales

Les filiales sont toutes des entités dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle. Le contrôle se caractérise par le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles, généralement mais pas systématiquement accompagné de la détention de plus de la moitié des droits de vote. L'existence et les effets des droits de votes 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 partir de la date où ce contrôle cesse d'exister.

Coentreprises

Les participations du Groupe dans les entités contrôlées conjointement sont comptabilisées selon la méthode de l'intégration proportionnelle. L'existence de pactes 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 exclusivement ou conjointement. En général, le Groupe détient entre 20% et 50% de droits de vote, bien que cela ne soit pas systématique. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence.

Information sectorielle

Selon la norme IFRS 8, les résultats des secteurs opérationnels présentés sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le principal décideur opérationnel des opérations puis réconcilié au résultat du Groupe. Le principal décideur opérationnel des opérations évalue le résultat ou la perte des secteurs en calculant un résultat opérationnel. Le principal décideur opérationnel des opérations, qui est en charge de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des secteurs opérationnels, a été identifié comme étant le Président Directeur Général qui prend les décisions stratégiques.

Le reporting interne est défini selon deux axes : les unités globales d'activité et les lignes de services (Conseil, Intégration de Systèmes, Infogérance, Services Transactionnels de Haute Technologie, Externalisation des Processus). Les unités globales d'activité ont été désignées par le Groupe comme axes principaux d'analyse par le principal décideur opérationnel des opérations. Par conséquent et selon les obligations de la norme IFRS 8, le Groupe présente les unités globales d'activité comme secteurs opérationnels.

Une unité globale d'activité est définie comme une zone géographique ou le regroupement de plusieurs zones géographiques, à l'exception de l'activité Worldline qui comprend un ou plusieurs pays sans tenir compte des activités à l'intérieur de chaque pays. Chaque unité globale d'activité est dirigée par un membre dédié du Comité Exécutif.

Les méthodes d'évaluation mises en place par le Groupe pour le reporting des secteurs selon IFRS 8 sont identiques à celles utilisées pour les états financiers. Les entités du Corporate ne sont pas présentées comme un secteur opérationnel. Ainsi leurs états financiers sont présentés comme éléments de réconciliation (cf. Note 2 Informations sectorielles). Les actifs du Corporate qui ne sont pas directement imputables aux activités des secteurs opérationnels ne sont pas alloués à un secteur, ce qui concerne principalement les actifs liés aux différents sièges sociaux du Groupe. Les actifs partagés tels que l'infrastructure Mainframe européenne sont alloués aux unités globales d'activité dans lesquelles ils sont physiquement situés bien qu'ils soient utilisés par plusieurs unités globales d'activité.

Règles de présentation

Actifs et passifs courants et non courants

Les actifs et les 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 douze

mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants. Les actifs et les 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 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 ces passifs représentent une ligne de services complète ou une unité globale d'activité, le bénéfice ou la perte provenant de ces activités est alors présenté sur une ligne distincte du compte de résultat et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie et dans le compte de résultat global sur l'ensemble des périodes publiées.

Conversion des états financiers en monnaie étrangère

Les bilans des sociétés situées à l'extérieur de la zone euro sont convertis au taux de change de clôture. Les éléments du compte de résultat sont convertis au taux de change moyen de la période. Les écarts de conversion du bilan et du compte de résultat proviennent des variations de taux de change qui sont identifiées comme élément distinct des capitaux propres sous l'intitulé « Ecart de conversion ».

Dans le cadre de l'acquisition d'une société située à l'extérieur de la zone euro, le goodwill et les ajustements de juste valeur sont considérés comme des actifs et des passifs de cette société et convertis en euros au taux de change de clôture.

Le Groupe ne consolide aucune entité exerçant une activité dans une économie hyperinflationniste.

Conversion des transactions libellées en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie fonctionnelle aux taux de change des jours des transactions. 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 dans la section « Actifs financiers – Instruments financiers dérivés ».

Regroupements d'entreprises et goodwill

Un regroupement d'entreprises peut impliquer l'achat des titres d'une autre entité, l'achat de l'actif net d'une autre société 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, 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.

Evaluation des actifs et passifs de sociétés nouvellement acquises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée en échange du contrôle de l'entité acquise se définit comme étant la juste valeur à la date d'acquisition des actifs transférés par le Groupe, des passifs repris par le Groupe à l'égard des anciens propriétaires de l'entité acquise, et des parts de capitaux propres émises par le Groupe.

Les coûts liés à l'acquisition sont exclus de la contrepartie transférée et sont inscrits en charge lorsqu'ils sont encourus.

Les participations ne donnant pas le contrôle peuvent, à la date d'acquisition, être évaluées à la juste valeur ou en quote-part des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise. L'option pour l'application de l'une de ces deux méthodes est exercable transaction par transaction.

Lors de la première consolidation, l'ensemble des actifs, passifs et passifs éventuels de la société acquise est estimé à sa juste valeur.

Dans le cadre d'une prise de contrôle par achats successifs, la participation antérieurement détenue est réévaluée à sa juste valeur et le profit ou la perte en découlant est comptabilisée en résultat.

Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle et vente d'intérêts dans une filiale contrôlée

Les opérations d'achat de participations ne donnant pas le contrôle et de vente d'intérêts dans une filiale contrôlée qui n'ont pas d'incidence sur le contrôle exercé sont enregistrées dans les capitaux propres (y compris les coûts de transaction directs).

En cas de perte de contrôle de la filiale, le résultat de cession est enregistré en résultat. Par ailleurs, si le Groupe conserve une participation dans l'entité, celle-ci est réévaluée à sa juste valeur et le gain ou la perte en découlant est également reconnu en résultat.

Goodwill

Le goodwill représente l'excédent de la somme de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle et de la juste valeur des participations antérieurement détenues par l'acquéreur dans l'entité acquise sur le montant net des actifs et passifs identifiables repris à date d'acquisition. Si le montant net des actifs et passifs identifiables à la date d'acquisition, après réévaluation, est supérieur à la somme de la contrepartie transférée, des participations ne donnant pas le contrôle et de la juste valeur des participations antérieurement détenues par l'acquéreur dans l'entité acquise, la différence est reconnue immédiatement en produit au compte de résultat.

Le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) pour les besoins des tests de dépréciation. Le goodwill est affecté aux UGT susceptibles de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises et représentent au sein du Groupe le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi pour des besoins de gestion interne.

Une UGT se définit comme le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres

actifs ou groupe d'actifs. Les UGT correspondent aux zones géographiques dans lesquelles le Groupe exerce ses activités – à l'exception de l'UGT Worldline.

La valeur recouvrable d'une UGT représente la valeur la plus élevée entre sa juste valeur, diminuée des coûts de la vente, et sa valeur d'utilité déterminée selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie. Quand la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur doit être comptabilisée en résultat opérationnel.

La perte de valeur est répartie, tout d'abord, en réduction de la valeur comptable de tout goodwill affecté à l'UGT puis pour le reliquat, en réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT au prorata de la valeur comptable de chaque actif dans l'UGT.

Les UGT utilisées pour les besoins des tests de dépréciation ne sont pas plus grandes que les secteurs opérationnels déterminés selon IFRS 8 - *Secteurs opérationnels*.

Le goodwill n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an par comparaison de sa valeur comptable et de sa valeur recouvrable à la date de clôture sur la base des données de décembre et de projections de flux de trésorerie basées sur les données budgétaires couvrant une période de trois ans. La fréquence du test peut être plus courte si des événements ou circonstances indiquent que la valeur comptable n'est pas recouvrable. De tels événements ou circonstances incluent mais ne se limitent pas à :

- un écart significatif de la performance économique de l'actif en comparaison avec le budget ;
- une dégradation significative de l'environnement économique de l'actif ;
- la perte d'un client majeur ;
- la croissance significative des taux d'intérêt.

Immobilisations incorporelles autres que le goodwill

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 internes de développement de solutions informatiques.

Afin de déterminer si une immobilisation incorporelle générée en interne satisfait aux critères de reconnaissance d'un actif, le Groupe distingue la production de cet actif en :

- une phase de recherche, et
- une phase de développement.

Conformément à IAS 38, aucune immobilisation incorporelle résultant de travaux de recherche (ou d'une phase de recherche sur un projet interne) ne devrait être reconnue. Les dépenses engagées au titre de la recherche (ou dans le cadre de phase de recherche de projet interne) devraient être reconnues en charges lorsqu'elles sont encourues.

Une immobilisation incorporelle résultant de travaux de développement (ou d'une phase de développement sur projet interne) peut être reconnue si et seulement si une entité peut démontrer l'ensemble des éléments suivants :

- la capacité technique à réaliser l'immobilisation incorporelle pour l'utiliser ou la vendre,
- l'intention et la capacité d'achever le développement du logiciel et de l'utiliser ou de le vendre,
- la capacité à utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle,
- la probabilité que des avantages économiques futurs bénéficieront au Groupe du fait de cette immobilisation incorporelle,
- la disponibilité de ressources techniques, financières ou autres adéquates à la réalisation de l'immobilisation incorporelle, et
- la capacité de mesurer de manière fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle durant sa phase de développement.

Les relations clients sont évaluées selon la méthode dite de l' « excess earnings », qui consiste à effectuer la somme des marges opérationnelles futures attribuables aux contrats, après impôt et rémunération des actifs de support.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue qui en général ne dépasse pas 5 à 7 ans pour les solutions informatiques développées en interne, et n'excède pas 10 ans pour les relations clients acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises ; l'amortissement correspondant est comptabilisé en autres charges opérationnelles.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition 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 le montant de la valeur comptable excédant 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 ou significatif. 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 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 des instruments financiers tels que des SICAV monétaires. Ces instruments financiers doivent être convertibles à court terme en liquidités en un montant connu et ne doivent être exposés à aucun risque significatif de perte de valeur. Ils sont détenus afin de faire face aux engagements de trésorerie à court terme et ont une maturité courte, en général 3 mois ou moins à compter de leur date d'acquisition. Certains instruments tels que les

dépôts à terme, qui ont dès l'origine une maturité plus longue mais autorisent les retraits anticipés et font l'objet d'une garantie de capital, peuvent également être classés en équivalents de trésorerie dans certaines circonstances. Les SICAV monétaires sont évaluées à la juste valeur. Les variations de la juste valeur sont enregistrées dans le résultat en « Autres produits et charges financiers ».

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Actions propres

Les actions Atos 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 repose sur des hypothèses spécifiques, détaillées en Note 20, qui sont périodiquement mises à jour, en liaison étroite avec les actuaires externes utilisés par le Groupe.

Les actifs du régime généralement constitués au sein d'entités légales séparées sont évalués à leur juste valeur, mesurée en date de clôture.

La juste valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires de fonds de retraite et sujettes à d'autres vérifications complémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire.

D'un exercice à l'autre, les différences entre d'une part les passifs anticipés et leurs montants réestimés, d'autre part le niveau attendu des actifs dédiés et leur niveau réel, constituent les écarts actuariels, qui sont cumulés au niveau de chaque régime de retraite. 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. Tous les écarts actuariels générés sur la période sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

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 du régime, qui sont comptabilisées en « Autres produits et charges financiers ».

Provisions

Des provisions sont comptabilisées si les trois conditions suivantes sont remplies :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique, réglementaire, contractuelle ou implicite) résultant d'événements passés ;
- il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions sont actualisées lorsque l'impact de la valeur temps est significatif. L'effet de l'actualisation réalisée à chaque arrêté est constaté 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.

OCEANE (Obligation Convertible ou Echangeable en Action Nouvelle ou Existante)

L'OCEANE est un instrument financier défini comme instrument financier hybride, avec une composante dette et une composante capitaux propres, lesquelles sont évaluées et comptabilisées séparément.

Pour évaluer la valeur comptable de chaque composante, la dette est déterminée dans un premier temps sur la base d'un passif analogue (y compris les composantes dérivées n'ayant pas la qualité de capitaux propres) non assorti d'une composante de capitaux propres associée. La valeur de l'instrument en capitaux propres représenté par l'option de conversion de l'instrument en actions ordinaires est ensuite déterminée en déduisant la juste valeur du passif financier de la juste valeur de l'instrument financier composé dans son ensemble.

Engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle

Les engagements d'achat fermes ou conditionnels de participations ne donnant pas le contrôle sont, sous certaines conditions, assimilés à un achat d'actions et enregistrés dans les passifs financiers avec pour contrepartie une réduction des participations ne donnant pas le contrôle.

Pour les engagements d'achat existants avant le 1^{er} janvier 2010, lorsque la valeur de rachat excède le montant des participations ne donnant pas le contrôle, 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.

Pour les engagements d'achat contractés à compter du 1^{er} janvier 2010, lorsque le prix de rachat est supérieur au montant des participations ne donnant pas le contrôle, le Groupe a choisi de comptabiliser le solde en capitaux propres (attribuable aux

propriétaires de la Société Mère). Tout changement d'évaluation de la juste valeur des engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle ultérieur sera aussi comptabilisé en capitaux propres (attribuable aux propriétaires de la Société Mère).

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le Groupe fournit des services relatifs aux Technologies de l'Information et à l'Externalisation des Processus. Le chiffre d'affaires est reconnu en fonction de la structure du contrat, selon les principes suivants :

Prestations en régie ou au forfait

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 d'Infogérance au forfait est reconnu lorsque le service est rendu.

Le Groupe effectue, de manière régulière et dans certaines circonstances particulières, des analyses de rentabilité des contrats de services afin de déterminer si les dernières estimations de chiffres d'affaires, de coûts et d'avancement nécessitent d'être révisées. Si, ces estimations montrent qu'un contrat sera déficitaire, une provision pour perte à terminaison est comptabilisée immédiatement couvrant la perte dans son intégralité.

Agent

Lorsque le Groupe agit comme un agent entre le client et le fournisseur, le chiffre d'affaires est comptabilisé net des facturations des fournisseurs. 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 et la valeur ajoutée apportée 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 sont identifiables séparément. 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, que les contrats sont si étroitement liés qu'ils font, de fait, partie d'un projet unique avec une marge globale et que 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 de transition sont généralement comptabilisés en charges ou reconnus en chiffre d'affaires durant la phase de transition sur la base du pourcentage d'avancement. Dans certaines rares circonstances où les services rendus durant la phase de transition ne peuvent être identifiés séparément, les coûts sont alors différés et comptabilisés en charges sur la durée du contrat, à condition qu'ils 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.

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle reflète les opérations récurrentes du Groupe et exclut donc les produits et charges opérationnels inhabituels conformément à la recommandation n°2009-R-03 relative à la présentation des états financiers émise par le CNC (Conseil National de la Comptabilité) le 2 juillet 2009.

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 dotations et reprises de provisions pour réorganisation et rationalisation et coûts associés sont classées dans le compte de résultat en fonction de leur nature :

- les réorganisations directement liées aux activités opérationnelles sont classées dans la marge opérationnelle ;
- les réorganisations liées aux regroupements d'entreprises ou considérées comme des plans inhabituels, anormaux et peu fréquents sont classées dans le résultat opérationnel ;
- si un plan de réorganisation est comptabilisé dans le résultat opérationnel, les dépenses de rationalisation et coûts associés 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 pendant la période d'évaluation de 12 mois qui suit l'acquisition. Au-delà de cette période d'évaluation, 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, l'amortissement de la Relation Clients et tout autre produit ou charge considéré comme inhabituel, anormal, et peu fréquent.

Paielements 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 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 le résultat. 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 affecterait 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 conditions générales (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.

Impôts sur le résultat

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 qui sera en vigueur à la date de clôture de l'exercice où les différences temporaires se résorberont.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au niveau d'une même entité fiscale lorsqu'elle a le droit 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.

Les impôts différés actifs sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an à la clôture, sur la base des données à fin décembre, des données budgétaires et des données issues des tests de dépréciation.

Résultat par action

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère) par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Les actions propres ne sont pas prises en compte pour le calcul du résultat par action de base ou dilué.

Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère), ajusté du coût financier (net d'impôt) des instruments de dette dilutifs, par le nombre moyen 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 (options de souscription 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 sur la période.

Transaction avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées incluent en particulier les transactions avec :

- Les principaux dirigeants du Groupe - définis comme étant les personnes en charge de la planification, de la direction et du contrôle des activités du Groupe, y compris les membres du Conseil d'Administration, les Directeurs Généraux Adjoints – ainsi que les membres proches de leur famille ;
- Les entités qui sont contrôlées par le Groupe ;
- Les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ;
- Les entités qui offrent un régime d'avantages postérieurs à l'emploi au profit des employés du Groupe ;
- Les entités qui sont contrôlées ou détenues conjointement par l'un des dirigeants du Groupe.

C.4.7.4 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 le marché ainsi que la disponibilité de ressources financières appropriées grâce à des facilités de crédit autorisées.

La politique du Groupe est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Les contrats d'emprunt se caractérisent par des maturités et des ratios 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 (ratios bancaires) 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 Passifs financiers.

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.

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.

C.5 Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1 Variation de périmètre

Regroupement d'entreprises

Le 1^{er} juillet 2011, Atos a acquis auprès de Siemens AG 100% de Siemens IT Solutions and Services, un leader européen des prestations de services informatiques qui offre une expertise technologique et une connaissance des processus industriels de ses clients afin de fournir des solutions sur l'ensemble de la chaîne informatique.

L'accord a donné naissance à une nouvelle entreprise qui fait partie du Top 10 mondial des sociétés de services informatiques, bénéficiant d'une complémentarité exceptionnelle des deux entités regroupées, sur les plans géographiques, commerciaux et industriels.

Par cet accord, Siemens devient le premier client d'Atos. Les tableaux ci-dessous détaillent la contrepartie transférée, ainsi que les actifs et les passifs acquis.

Contrepartie transférée

(En millions d'euros)	Montant
Paiement initial en numéraire	176,6
Ajustement du prix	-160,8
Obligations convertibles en actions souscrites par Siemens	250,0
Actions Atos émises à Siemens	482,4
Total prix d'acquisition	748,2

Obligations convertibles en actions

Siemens a reçu d'Atos 5,4 millions d'euros d'obligations convertibles en actions existantes ou nouvelles pour une valeur totale de 250,0 millions d'euros.

Actions Atos

Dans le cadre de la transaction, Atos a également émis 12,5 millions d'actions nouvelles Atos représentant 15% du capital d'Atos totalement libérées pour une valeur nominale d'un euro. La juste valeur des actions émises a été évaluée au cours du 1^{er} juillet 2011, soit 38,65 euros.

Ajustement du prix

L'ajustement du prix a résulté de l'application des termes de l'accord conclu par les parties en février 2012 et a été réglé en numéraire au cours du premier trimestre 2012 (Voir Note 28 Evénements postérieurs à la clôture). Cet ajustement du prix inclut 30,0 millions d'euros de contrepartie conditionnelle correspondant à la constatation de provisions complémentaires pour créances douteuses et pour pertes à terminaison sur contrats qui seraient remboursés à Siemens dans le cas peu probable où ces pertes ne se matérialiseraient pas.

Garanties données par Siemens

Siemens s'est engagée à indemniser Atos pour tout préjudice individuel subi du fait du non-respect ou de l'inexactitude des déclarations et garanties consenties, et ce dans la limite d'un plafond maximal d'indemnisation de 100,0 millions d'euros et sous réserve des limitations usuelles en la matière, notamment en termes de seuil et de durée.

Indemnisation d'Atos pour certains risques spécifiques

En complément et indépendamment des déclarations et garanties consenties à Atos mentionnées ci-dessus, Siemens s'est engagée à indemniser Atos au titre de certains risques et/ou coûts, dont notamment ceux décrits ci-après.

Activités de Siemens hors périmètre de l'activité SIS

Siemens s'est engagée à indemniser Atos si celle-ci venait à encourir des coûts ou des risques afférents aux activités de Siemens autres que celles incluses dans le périmètre de l'activité SIS acquise par Atos.

Contrats commerciaux susceptibles de générer des pertes

Siemens s'est engagée à compenser, dans certaines limites, Atos pour certains risques et pertes encourus au titre de quatre contrats commerciaux spécifiques conclus par le Groupe SIS.

Risques pouvant résulter des autres contrats commerciaux

Siemens s'est engagée à indemniser Atos, partiellement et dans certaines limites, au titre (i) des contrats commerciaux conclus par le Groupe SIS qui viendraient à être résiliés par un client à la suite du changement de contrôle du Groupe SIS résultant de l'Apport ou de la mise en œuvre du Carve-Out, ainsi que (ii) certains contrats commerciaux qui seraient identifiés, dans les deux années suivant la Date de Réalisation, comme présentant des risques d'exécution à perte et qui n'auraient pas été, ou correctement été, pris en compte dans le calcul de l'ajustement de prix conclu le 23 février 2012.

La responsabilité résiduelle de Siemens au titre de cette indemnité est plafonnée à un montant maximal de 119,4 millions d'euros.

Certains litiges commerciaux

Siemens a également consenti une indemnisation spécifique pour les coûts à encourir au titre de certains litiges commerciaux en cours de SIS.

Actifs acquis et passifs exigibles identifiés

(En millions d'euros)	Montant
Immobilisations incorporelles	396,5
Immobilisations corporelles	309,4
Actifs financiers non courants	4,5
Impôts différés actifs	138,8
Total des actifs non courants	849,2
Clients et comptes rattachés	741,5
Impôts courants	14,5
Autres actifs courants	412,9
Instruments financiers courants	31,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	248,9
Total des actifs courants	1 449,6
TOTAL DE L'ACTIF (A)	2 298,8
Provisions retraites et assimilées	78,8
Provisions non courantes	621,9
Instruments financiers non courants	0,7
Impôts différés passifs	165,8
Autres passifs non courants	26,1
Total des passifs non courants	893,3
Fournisseurs et comptes rattachés	387,7
Impôts courants	5,4
Provisions courantes	0,3
Instruments financiers courants	42,2
Autres passifs courants	595,1
Total des passifs courants	1 030,7
TOTAL DU PASSIF (B)	1 924,0
Juste valeur des actifs nets identifiés (A)-(B)	374,8

L'évaluation de la juste valeur des actifs acquis et des passifs acquis a permis de réévaluer les actifs et les passifs et de reconnaître un nouvel actif incorporel relatif à la relation clients et au carnet de commandes pour 324,1 millions d'euros. L'évaluation de cet incorporel a été réalisée par un expert indépendant. Cet actif est amorti linéairement sur une durée de 8,75 ans, ce qui représente une charge annuelle de 37,0 millions d'euros. Une charge de 18,5 millions d'euros a donc été comptabilisée sur le second semestre 2011.

Les effets du regroupement des entreprises au 1^{er} juillet (fusion de certaines entités légales, mise en place de la politique de transfert d'Atos, dates de clôture décalées et modification des définitions des lignes de service) ne permettent pas de disposer d'une information suffisamment fiable dans des délais raisonnables sur le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle des entités SIS du second semestre 2011.

Si de nouvelles informations étaient obtenues dans les 12 mois suivant la date d'acquisition relatives à des faits et des circonstances existant à la date d'acquisition qui permettraient d'identifier d'éventuels ajustements, les éléments ci-dessus seraient révisés. Atos va notamment modifier le bilan d'ouverture afin d'y intégrer les écritures relatives aux engagements de retraite au Royaume-Uni dont la comptabilisation a été différée du fait du manque d'informations disponibles à ce jour sur leur transfert.

Goodwill

La présentation du goodwill reconnu suite à l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services est détaillée ci-dessous :

(En millions d'euros)	Montant
Total prix acquisition	748,2
Juste valeur des actifs nets identifiés	-374,8
Goodwill	373,4

Le goodwill s'explique par la complémentarité géographique des deux entités, par le savoir-faire et l'expérience du personnel de Siemens IT Solutions and Services et par les synergies attendues de l'intégration au sein du Groupe.

Le goodwill reconnu suite à l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services n'est pas déductible au plan fiscal.

Les coûts liés à l'acquisition

Les coûts d'acquisition pour le Groupe se sont élevés à 13,7 millions d'euros correspondant en particulier aux honoraires des conseillers externes mobilisés dans le cadre de la transaction. Ces coûts ont été comptabilisés sur la ligne « autres produits et charges opérationnels » dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

Sortie de trésorerie nette sur l'acquisition de sociétés

La part du prix d'acquisition payée en numéraire a été de 176,6 millions d'euros. Au 1^{er} juillet, à la conclusion de l'opération, la trésorerie nette apportée par SIS était de 361,0 millions d'euros. Ce montant inclut la somme de 155,0 millions d'euros intégrée dans le calcul du prix d'acquisition afin de compenser l'allongement du délai de paiement (de zéro à 45 jours) appliqué aux contrats de prestations rendus au Groupe Siemens à compter du 1^{er} juillet 2011. En conséquence, l'impact de trésorerie nette sur l'acquisition de SIS a été positif de 29,4 millions d'euros.

Autres acquisitions

Le Groupe a investi pour 9,2 millions d'euros correspondant principalement à l'intégration des partenariats suivants :

- Buyster, entre des opérateurs de téléphonie mobile français et Atos Worldline France (2,6 millions d'euros), et
- une joint venture en Chine avec ZTE qui est un opérateur local leader dans les télécommunications (4,3 millions d'euros).

Note 2 Informations sectorielles

En accord avec IFRS 8, les résultats provenant des secteurs opérationnels sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le principal décideur opérationnel puis réconcilié au résultat du Groupe. Le principal décideur opérationnel évalue le résultat ou la perte des secteurs en calculant un résultat opérationnel. Le principal décideur opérationnel qui est responsable de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des secteurs opérationnels a été identifié comme étant le Président Directeur Général qui prend les décisions stratégiques.

Suite à l'acquisition de SIS, le principal décideur opérationnel a réorganisé les secteurs opérationnels de la manière suivante :

Secteurs opérationnels	Activités
Allemagne	Conseil & Services Technologiques, Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées (hors Atos Worldline) en Allemagne.
France	Conseil & Services Technologiques, Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées (hors Atos Worldline and Atos Worldgrid) en France.
Royaume-Uni & Irlande	Conseil & Services Technologiques, Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées en Irlande et au Royaume-Uni.
Benelux	Conseil & Services Technologiques, Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées (hors Atos Worldline) au Belux et aux Pays-Bas.
Atos Worldline	Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées en Belgique, Chine, France, Allemagne, Inde, Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Taïwan and Thaïlande.
Europe Centrale & de l'Est	Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées en Autriche, Bulgarie, Croatie, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Serbie, Slovaquie and Turquie.
Amérique du Nord	Intégration de Systèmes, Infogérance au Canada et aux Etats-Unis.
Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest	Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées au Danemark, Finlande & et les Pays Baltes, Grèce, Italie, Suède et Suisse.
Zone Ibérique	Conseil & Services Technologiques, Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées (hors Atos Worldgrid) en Andorre, Portugal et Espagne.
Autres pays	Conseil & Services Technologiques, Intégration de Systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées (hors Atos Worldline) en Afrique du Sud, Argentine, Australie, Brésil, Chili, Chine, Colombie, Egypte, Hong-Kong, Inde, Indonésie, Japon, Malaisie, Mexique, Maroc, Philippines, Singapour, Taïwan, Thaïlande, EAU, et aussi Atos Worldgrid (Chine, Espagne et France) et les activités de Major Events.

Les transferts et les transactions entre les différents secteurs sont effectués aux conditions commerciales normales qui seraient également en vigueur pour les tierces parties non liées.

Aucun contrat ne génère plus de 10% du chiffre d'affaires du Groupe.

Les modifications apportées aux secteurs opérationnels utilisés en 2010 sont les suivantes :

Secteurs opérationnels en 2010	Changements	Secteurs opérationnels en 2011
GCEMA	Allemagne Autriche, Pologne et Turquie	Allemagne Europe Centrale & de l'Est
	Grèce et Suisse	Europe du Nord, du Sud & de l'Ouest
France	France hors Atos Worldgrid Atos Worldgrid France	France Autres pays
Espagne	Andorre et Espagne hors Atos Worldgrid	Zone Ibérique
	Atos Worldgrid Espagne	Autres pays
Autres pays	Services Transactionnels de Haute Technologie en Chine, Indonésie, Japon, Malaisie, Singapour, Taïwan and Thaïlande	Atos Worldline
	Etats-Unis	Amérique du Nord
	Tous les "Autres pays" sauf les Etats-Unis et les pays aux activités de Services Transactionnels de Haute Technologie cités ci-dessus	Autres pays

Les modifications apportées au reporting interne sont applicables de manière rétrospective et les chiffres comparatifs font l'objet d'un retraitement.

L'information relative aux secteurs opérationnels pour la période est la suivante :

(En millions d'euros)	Allemagne	France	Royaume-Uni et Irlande	Benelux	Atos Worldline	Europe de l'Est et Europe Centrale	Amérique du Nord	Nord et Sud-Ouest Europe	Zone Ibérique	Autres pays	Total Segments opérationnels	Direction des lignes de services	Autre Corporate	Elimination	Total Groupe
Exercice clos le 31 décembre 2011															
Chiffre d'affaires par secteur	1 099,6	991,0	1 194,9	942,2	913,1	310,6	304,0	223,5	314,3	518,9	6 812,1		0,4		6 812,5
%	16,1%	14,5%	17,5%	13,8%	13,4%	4,6%	4,5%	3,3%	4,6%	7,6%	100,0%				100,0%
Chiffre d'affaires intra-secteurs	74,5	83,2	15,3	43,6	19,8	54,2	13,4	9,8	9,4	145,3	468,5		-9,1	-459,4	0,0
Total Chiffre d'affaires	1 174,1	1 074,2	1 210,2	985,8	932,9	364,8	317,4	233,3	323,7	664,2	7 280,6		-8,7	-459,4	6 812,5
Marge opérationnelle par secteur	83,1	19,3	79,7	70,2	157,0	29,1	31,5	16,6	3,9	34,3	524,7		-102,3		422,4
%	7,6%	1,9%	6,7%	7,4%	17,2%	9,4%	10,4%	7,4%	1,2%	6,6%	7,7%				6,2%
Total Actif sectoriel	990,7	625,9	1 003,6	997,5	691,5	338,1	212,9	243,5	204,1	520,8	5 828,6	-	372,9	-	6 201,5
Autres informations sur le résultat global															
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	-57,5	-25,2	-42,1	-40,6	-41,4	-16,0	-11,5	-9,1	-3,2	-24,0	-270,6		-10,6		-281,2
Pertes de valeur sur actif immobilisé	-0,1									-0,8	-0,9				-0,9
Reprises de pertes de valeur sur actif immobilisé	1,0				0,3						1,3				1,3
Autres informations															
Effectifs fin d'année (en nombre)	9 164	10 576	9 667	7 132	5 849	4 814	3 810	1 681	5 004	15 597	73 294		675		73 969
Investissements	59,0	14,9	37,9	31,8	39,3	10,8	7,4	8,7	2,6	22,2	234,6		18,7		253,3
Dette nette	-1 053,4	67,6	245,7	68,9	-43,3	-30,2	-24,0	-53,1	31,9	34,1	-755,8		897,6		141,8
Exercice clos le 31 décembre 2010															
Chiffre d'affaires par secteur	375,8	1 073,5	904,1	937,7	902,9	50,7	87,6	22,1	299,6	365,8	5 019,8		0,8		5 020,6
%	7,5%	21,4%	18,0%	18,7%	18,0%	1,0%	1,7%	0,4%	6,0%	7,3%	100,0%				100,0%
Chiffre d'affaires intra-secteurs	40,9	62,0	6,7	29,9	17,5	12,2	14,5	3,9	4,8	98,7	291,1			-291,1	-
Total Chiffre d'affaires	416,7	1 135,5	910,8	967,6	920,4	62,9	102,1	26,0	304,4	464,5	5 310,9	-	0,8	-291,1	5 020,6
Marge opérationnelle par secteur	13,5	41,5	77,1	92,5	161,5	0,1	3,5	-3,8	-10,0	40,6	416,5	-16,3	-62,8		337,4
%	3,6%	3,9%	8,5%	9,9%	17,9%	0,2%	4,0%	-17,2%	-3,3%	11,1%	8,3%				6,7%
Total Actif sectoriel	237,1	604,4	700,7	782,2	700,1	23,6	28,5	39,4	206,6	336,5	3 659,1	-	63,0	-	3 722,1
Autres informations sur le résultat global															
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	-27,3	-27,1	-27,7	-48,9	-42,0	-2,9	-4,9	-0,2	-2,9	-23,0	-206,9		-6,8		-213,7
Pertes de valeur sur actif immobilisé	-0,9				-0,4						-1,3				-1,3
Reprises de pertes de valeur sur actif immobilisé	2,5				0,1						2,6				2,6
Autres informations															
Effectifs fin d'année (en nombre)	2 550	11 157	6 264	6 958	5 916	747	604	116	5 349	8 425	48 086		192		48 278
Investissements	13,0	18,4	36,4	28,3	32,0	2,6	2,5	0,2	2,6	19,3	155,3		31,5		186,8
Dette nette	-20,3	51,0	184,9	97,4	-15,1	3,5	-38,8	-15,2	49,9	0,5	297,8		-158,6		139,2

Les actifs détaillés ci-dessus par secteur sont réconciliés avec le total actif comme suit :

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Total Actif sectoriel	6 201,5	3 722,1
Actifs d'impôts	398,8	334,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	766,8	422,2
Total ACTIF	7 367,1	4 479,1

Le chiffre d'affaires du Groupe provenant des clients externes se répartit par lignes de services de la manière suivante :

(En millions d'euros)	Conseil & Services Technologiques	Intégration de Systèmes	Infogérance	HTTS * & Activités Spécialisées	Non affecté	Total Groupe
Exercice clos le 31 décembre 2011						
Chiffre d'affaires par secteur	587,7	1 770,5	2 891,4	1 562,5	0,4	6 812,5
%	8,6%	26,0%	42,4%	22,9%	0,0%	100,0%
Exercice clos le 31 décembre 2010						
Chiffre d'affaires par secteur	207,8	1 769,9	1 847,1	1 195,0	0,8	5 020,6
%	4,1%	35,3%	36,8%	23,8%	0,0%	100,0%

(*) HTTS Services Transactionnels de Haute Technologie

Note 3 Charges de personnel

(En millions d'euros)	Exercice 2011	% du chiffre d'affaires	Exercice 2010	% du chiffre d'affaires
Salaires	-2 772,0	40,7%	-2 160,9	43,0%
Charges sociales	-766,7	11,3%	-635,7	12,7%
Taxes, formation, intéressement et participation	-66,5	1,0%	-52,8	1,1%
Options de souscription d'actions et assimilées	-10,5	0,2%	-11,5	0,2%
(Dotations) / Reprises nettes aux provisions pour charges de personnel	3,3	0,0%	-0,1	0,0%
Différence entre les contributions payées et la charge nette liée aux engagements de retraite (*)	48,2	-0,7%	51,5	-1,0%
Total	-3 564,2	52,3%	-2 809,5	56,0%

(*) différence entre le total payé aux fonds de pension et la charge nette des engagements de retraite selon IAS 19.

Rémunération à base d'actions

La charge de 10,5 millions d'euros enregistrée dans la marge opérationnelle au titre des paiements fondés sur des actions (contre 11,5 millions d'euros en 2010) est composée de :

- 5,3 millions d'euros liés à des plans de stock-options accordés sur les exercices antérieurs,
- 4,3 millions d'euros liés à l'émission d'actions réservée aux salariés dans le cadre du programme SPRINT,
- 0,6 million d'euros lié au plan « Management Investment Plan » (MIP) et au plan « Long Term Incentive » (LTI) mis en place en 2008 et en 2007, ainsi que
- 0,3 million d'euros lié à la mise en place d'un nouveau plan d'attribution d'actions liée à la performance le 22 décembre 2011.

Plan de stock-options (options de souscription d'actions)

Le Groupe a reconnu en 2011 un montant total de 5,3 millions d'euros de charges sur les stock-options détaillé par plans comme suit :

Date d'attribution	Nombre d'actions initialement attribué	Charges 2011 (En millions d'euros)
23 décembre 2008	1 378 000	0,6
26 mars 2009	1 850 000	1,2
3 juillet 2009	1 443 500	1,2
4 septembre 2009	259 000	0,3
31 décembre 2010	374 500	2,0
Total	5 305 000	5,3

Détails des stock-options en circulation à la fin de l'année :

	Exercice 2011		Exercice 2010	
	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice
En circulation au début d'année	9 477 800	41,3	10 310 776	43,3
Attribuées durant l'année	-	-	374 500	48,8
Annulées durant l'année	-162 445	31,2	-244 386	29,3
Exercées durant l'année	-219 070	23,9	-193 615	22,6
Expirées durant l'année	-565 050	79,1	-769 475	79,1
En circulation en fin de période	8 531 235	39,5	9 477 800	41,3
Exerçables à la fin de l'année, en dessous du cours de l'action à la fin de l'exercice (*)	2 860 202	23,6	1 839 051	23,2

(*) cours de l'action à la fin de l'exercice: 33,91 euros au 31 décembre 2011 et 39,84 euros au 31 décembre 2010

Les options en circulation à la clôture ont une durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée de 5,2 ans (contre 6,0 en 2010).

Plan d'actionnariat salarié « SPRINT »

Le plan d'épargne entreprise SPRINT est proposé à la majorité des employés à travers le Groupe. Le plan offre aux salariés éligibles deux formules :

- La formule SPRINT « Dynamic » : prix de souscription des actions incluant une décote de 20%, et période d'incessibilité des actions de cinq ans. L'apport personnel n'est pas protégé ;
- La formule SPRINT « Secure » : la structure à effet de levier mise en place en collaboration avec une banque permet au salarié de récupérer au terme de la période d'incessibilité de cinq ans, le montant le plus élevé entre son apport personnel majoré d'un intérêt de 2% et dix fois la hausse moyenne des actions acquises. L'apport personnel et cette hausse sont garantis par la banque, qui bénéficie de la décote de 20% par rapport au prix de référence sur 10 actions.

Au titre de SPRINT, le Groupe a émis 950 468 actions au prix de référence de 35,35 euros (avant l'application de la décote de 20%).

En accord avec les recommandations spécifiques du CNC (Conseil National de la Comptabilité), le coût de l'incessibilité pour la période de cinq ans est pris en compte dans le calcul de la charge de ce plan selon les conditions suivantes :

- Taux d'intérêt sans risques : 1,7%
- Spread de crédit : 5,2%
- Coût du prêt-emprunt : 1,5%

Plan d'attribution d'actions liée à la performance

Le 22 décembre 2011, le Groupe a mis en place un plan d'attribution d'actions liée à la performance au titre duquel 991 050 actions ont été attribuées selon les hypothèses actuarielles suivantes :

	31 décembre 2011			
	Résidents français		Résidents étrangers	
Date d'attribution	22 déc. 2013	17 mars 2014	22 déc. 2015	17 mars 2016
Cours de l'action à la date d'attribution	33,335	33,335	33,335	33,335
Durée de vie	24,00 mois	26,76 mois	24,00 mois	26,76 mois
Taux sans risques à la date d'attribution	1,94%	1,94%	-	-
Coût de prêt emprunt	1,50%	1,50%	-	-
Dividende prévu	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Taux de rotation prévu des salariés	5% par an	5% par an	5% par an	5% par an
Juste valeur des options attribuées	28,52	28,11	26,09	25,71

Suite à la loi pour le financement de la Sécurité Sociale, une charge de 1,6 million d'euros relative aux plans attribués aux résidents français a été enregistrée en 2011 sur la ligne « Charges sociales ».

Total des charges comptabilisées en marge opérationnelle au cours de l'exercice 2011 concernant les plans d'attribution d'actions liée à la performance :

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Plan 2011	0,3	-
LTI 2008	0,2	0,5
MIP 2008	0,2	1,5
LTI 2007	0,1	0,3
MIP 2007	0,1	0,3
Total	0,9	2,6

Note 4 Charges opérationnelles

(En millions d'euros)	Exercice 2011	% du chiffre d'affaires	Exercice 2010	% du chiffre d'affaires
Sous-traitance - Direct	-974,1	14,3%	-542,0	10,8%
Achats de logiciels et de matériels informatiques	-334,9	4,9%	-197,8	3,9%
Coûts de maintenance	-302,7	4,4%	-222,1	4,4%
Charges locatives	-248,2	3,6%	-194,9	3,9%
Télécommunications	-197,4	2,9%	-117,7	2,3%
Transports et déplacements	-147,4	2,2%	-112,1	2,2%
Véhicules d'entreprise	-89,6	1,3%	-80,9	1,6%
Honoraires	-150,5	2,2%	-98,2	2,0%
Impôts et taxes, autres que l'impôt sur les sociétés	-19,9	0,3%	-4,2	0,1%
Autres charges	-136,7	2,0%	-86,6	1,7%
Sous-total charges	-2 601,4	38,2%	-1 656,5	33,0%
Amortissements des immobilisations	-280,3	4,1%	-213,7	4,3%
(Dotations) / Reprises nettes aux provisions	49,3	-0,7%	-3,8	0,1%
Plus et moins-values d'immobilisations cédées	-0,8	0,0%	-1,0	0,0%
Pertes sur créances irrécouvrables	-15,9	0,2%	-18,8	0,4%
Production immobilisée	23,2	-0,3%	20,1	-0,4%
Sous-total autres charges	-224,5	3,3%	-217,2	4,3%
Total	-2 825,9	41,5%	-1 873,7	37,3%

Note 5 Autres produits et charges opérationnels

Le poste "Autres produits et charges opérationnels" comprend les produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents et a représenté une charge nette de 74,7 millions d'euros en 2011. Le tableau ci-dessous détaille ce poste par nature et par destination :

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Réorganisation des effectifs	-56,9	-64,5
Rationalisation et frais associés	-29,6	-38,7
Coûts d'intégration	-31,8	-
Coûts d'acquisition	-13,7	-9,2
Amortissement de la Relation Clients	-18,5	-
Changement de l'indice d'indexation des retraites au Royaume-Uni	76,9	-
Perte de valeur sur goodwill	-	-25,0
Autres	-1,1	0,1
Total	-74,7	-137,3

Les 56,9 millions d'euros de coûts de **réorganisation des effectifs** ont été la résultante à la fois de l'adaptation des effectifs du Groupe aux effets de la récession économique et des coûts non récurrents induits par les programmes TOP visant à améliorer l'efficacité et la productivité du Groupe. L'effet combiné de ces deux actions a concerné principalement les Pays-Bas pour 14,4 millions d'euros, la zone ibérique pour 13,6 millions d'euros et la France pour 13,5 millions d'euros. Les plans de réorganisation concernant les anciens salariés de Siemens IT Solutions et Services (SIS) étaient intégralement provisionnés au 30 juin 2011 dans les comptes des entités SIS et n'ont eu aucun impact sur le compte de résultat du Groupe.

Les 29,6 millions d'euros de coûts de **rationalisation et frais associés** se sont composés principalement de la rationalisation des locaux de bureaux et des centres de traitement informatique, principalement au Benelux pour 8,9 millions d'euros, en Allemagne pour 6,1 millions d'euros, au sein de N&SWE pour 3,1 millions d'euros et en France pour 2,9 millions d'euros.

Les **coûts d'intégration** liés à l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services (SIS) pour 31,8 millions d'euros se sont composés principalement :

- de coûts de séparation des infrastructures informatiques et d'homogénéisation des outils et processus pour 15,3 millions d'euros ; et
- de coûts liés au changement de la marque et de sa communication associée pour 10,6 millions d'euros.

Les **coûts d'acquisition** de Siemens IT Solutions and Services (SIS) se sont élevés à 13,7 millions d'euros.

Une partie du prix d'acquisition correspondant à la valorisation de la relation clients et du carnet de commandes apportés par SIS a été reconnu comme **Relation Clients** au bilan pour 324,1 millions d'euros. Ce montant est amorti linéairement sur une période de 8,75 ans, générant une charge annuelle de 37,0 millions d'euros. Par conséquent, une charge de 18,5 millions d'euros a été comptabilisée sur le second semestre 2011.

Atos a enregistré un profit de 76,9 millions d'euros dans le poste « autres produits et charges opérationnels » au titre du **changement de l'indice d'indexation futur de**

ses principaux plans de retraite au Royaume-Uni. A l'avenir, une proportion significative des retraites au Royaume-Uni sera en effet réévaluée sur la base de l'indice des prix à la consommation (*Consumer Price Index - CPI*) et non plus sur la base de l'indice des prix de détail (*Retail Price Index - RPI*) utilisé précédemment. Dans la mesure où l'indice CPI devrait entraîner, sur le long terme, une moindre réévaluation des retraites que l'indice RPI, l'estimation des passifs a été réduite en proportion.

Les **autres** éléments se sont élevés à une charge de 1,1 million d'euros.

En 2010, les « autres produits et charges opérationnels » comprenaient :

- les coûts de transformation du Groupe pour 103,2 millions d'euros ;
- la perte de valeur pour 25,0 millions d'euros sur l'unité génératrice de trésorerie Espagne suite à une détérioration de l'environnement économique ; et
- les honoraires de 9,2 millions d'euros liés aux acquisitions, 7,5 millions d'euros liés à Siemens IT Solutions and Services et 1,7 million d'euros liés à Venture Infotek Global Private Ltd en Inde.

Note 6 Résultat financier

Coût de l'endettement financier net

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Charges d'intérêt sur opérations de financement	-29,1	-18,4
Intérêts financiers liés aux locations-financement	-0,2	-0,2
Résultat des cessions d'équivalents de trésorerie	1,5	0,8
Coût de l'endettement financier net	-27,8	-17,8

Le coût de l'endettement financier net est passé de 17,8 millions d'euros sur l'exercice précédent à 27,8 millions d'euros sur l'exercice 2011, et s'est composé des éléments suivants :

- Coût de l'endettement moyen brut sur la période pour un montant de 745,0 millions d'euros (portant des intérêts au taux moyen de 4,34%) comprenant :
 - le tirage sur le crédit syndiqué utilisé pour une moyenne de 279,3 millions d'euros (portant des intérêts à hauteur de 3,32%, frais d'engagement inclus) ;
 - les charges d'intérêt calculées sur les obligations convertibles émises en octobre 2009 pour un montant résiduel de 220,5 millions d'euros portant un taux d'intérêt effectif de 6,68% (en IFRS) ;
 - les charges d'intérêt calculées sur les obligations exclusivement souscrites par Siemens à la date d'acquisition de Siemens IT Solutions and Services en juillet 2011 pour un montant résiduel de 223,4 millions d'euros au 31 décembre 2011, soit un montant moyen sur la période de 111,6 millions d'euros portant un taux d'intérêt effectif de 4,35% (en IFRS) ; et
 - d'autres sources de financement dont la titrisation pour un montant moyen de 133,6 millions d'euros portant un taux d'intérêt effectif de 2,24%.
- Le produit financier sur une trésorerie moyenne de 481,8 millions d'euros portant un taux d'intérêt moyen effectif de 1,03%.

L'augmentation du coût de l'endettement financier net s'explique principalement par :

- une hausse de 234,6 millions d'euros de l'endettement brut (745,0 millions d'euros contre 510,4 millions d'euros en 2010) ; et
- des coûts financiers des nouvelles obligations convertibles souscrites par Siemens en juillet 2011.

Cette hausse a été compensée en partie par une meilleure rémunération de la trésorerie nette du Groupe en 2011 (au taux de 1,03% contre 0,27% en 2010).

Le ratio de couverture des intérêts financiers consolidés (marge opérationnelle divisée par le coût de l'endettement financier net) est égal à 15,19 sur l'année 2011, ce qui répond aux conditions prévues au contrat du crédit syndiqué du Groupe : jusqu'à échéance du contrat, la marge opérationnelle doit être au moins 4 fois supérieure au coût de l'endettement financier net.

Autres produits et charges financiers

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Gains/(pertes) de change et couvertures liées	8,1	2,0
Gains/(pertes) liés à la réévaluation des contrats de change à leur valeur de marché	-0,1	-1,6
Charges financières d'actualisation	-0,5	-0,5
Autres produits/(charges) financiers	-15,1	-6,2
Total autres produits/(charges) financiers	-7,6	-6,3
Dont :		
- autres charges financières	-82,3	-35,1
- autres produits financiers	74,7	28,8

Les autres produits et charges financiers ont représenté une charge nette de 7,6 millions d'euros contre 6,3 millions d'euros en 2010 et sont principalement liés aux retraites (11,0 millions d'euros contre 6,4 millions d'euros en 2010). Ces coûts représentent la différence entre le coût d'actualisation et le rendement attendu des actifs des plans de retraite. Voir la Note 20 des états financiers consolidés relative aux retraites pour des informations supplémentaires.

Note 7 Charge d'impôt

Impôts courants et différés

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Impôts courants	-112,8	-55,2
Impôts différés	-16,5	-2,6
Total	-129,3	-57,8

Taux effectif d'impôt

La différence entre le taux courant d'imposition en France et le taux effectif d'impôt du Groupe se décompose de la manière suivante :

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Résultat net avant impôt	312,3	176,0
Taux courant d'imposition français	36,1%	34,4%
Impôt théorique au taux courant français	-112,7	-60,6
Effet des différences permanentes	-3,4	-1,0
Ecart de taux sur sociétés étrangères	35,6	19,0
Effet des actifs d'impôt non reconnus	-26,6	-2,5
Pertes de valeur	-	-7,5
Effet des changements de taux sur les impôts différés	-9,9	-3,0
Retenues à la source	-10,6	-4,6
CVAE nette d'impôt	-12,7	-11,9
Crédits d'impôt français	8,5	8,5
Autres	2,5	5,8
Charge d'impôt du Groupe	-129,3	-57,8
Taux effectif d'impôt	41,4%	32,8%
<i>Taux effectif d'impôt hors CVAE</i>	<i>37,5%</i>	<i>25,4%</i>

En 2009, le Groupe a décidé de qualifier la composante Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises françaises (CVAE) de la nouvelle Contribution Economique Territoriale (CET) introduite par la loi de Finances pour 2010, comme un impôt sur les sociétés, en cohérence avec le traitement comptable d'impôts similaires dans d'autres pays étrangers.

Le taux effectif d'impôt du Groupe 2011 a été de 41,4%, incluant la CVAE pour un montant brut de 19,4 millions d'euros. Hors CVAE, le taux effectif d'impôt du Groupe était de 37,5%.

Suite aux réformes fiscales 2011 visant à plafonner l'utilisation des reports déficitaires, le Groupe a déprécié par prudence une partie des impôts différés actifs des sociétés françaises (pour 34,0 millions d'euros). Cette dépréciation est présentée sur la ligne « Effet des actifs d'impôt non reconnus » du tableau ci-dessus.

Hors cette dépréciation exceptionnelle, le taux d'impôt effectif du Groupe était de 30,5%.

La ligne « Autres » (2,5 millions d'euros) comprend notamment des différences permanentes telles que les franchises fiscales.

Taux effectif d'impôt retraité

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Résultat net avant impôt	312,3	176,0
Autres produits et charges opérationnels	-74,7	-137,3
Résultat avant impôts hors éléments	387,0	313,3
Impôts sur autres produits et charges opérationnels	25,6	32,7
Autres impôts inhabituels	-39,3	2,6
Charge d'impôt du Groupe	-129,3	-57,8
Charge totale d'impôt hors éléments inhabituels	-115,6	-93,1
Taux effectif d'impôt retraité	29,9%	29,7%

Après retraitement des éléments inhabituels, le résultat net avant impôt s'est élevé à 387,0 millions d'euros, la charge d'impôt hors éléments inhabituels à 115,6 millions d'euros et le taux effectif d'impôt retraité à 29,9%.

Les autres impôts inhabituels de 39,3 millions d'euros sont principalement constitués de la dépréciation d'une partie des impôts différés actifs des sociétés françaises (34,0 millions d'euros).

Note 8 Impôts différés

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Impôts différés actifs	381,3	321,8
Impôts différés passifs	244,6	98,5
Total impôts différés	136,7	223,3

Décomposition des actifs et passifs d'impôts différés par nature

(En millions d'euros)	Déficits fiscaux reportables	Relations contractuelles	Immobilisations	Retraites	Autres	Total
Au 1er janvier 2010	58,2	-	45,1	56,3	26,4	186,0
Résultat de l'exercice	15,2	-	-2,3	-19,9	4,4	-2,6
Goodwill	0,6	-	2,1	-	1,5	4,2
Capitaux propres	-	-	-	25,3	-0,7	24,6
Reclassements	-	-	-	-2,6	3,0	0,4
Différences de change	0,7	-	2,5	4,7	2,8	10,7
Au 31 décembre 2010	74,7	-	47,4	63,8	37,4	223,3
Résultat de l'exercice	-7,0	5,7	6,0	-26,3	5,1	-16,5
Goodwill	74,8	-99,2	3,5	25,2	-31,5	-27,2
Capitaux propres	-0,1	-	-	-37,7	-10,4	-48,2
Reclassements	6,9	-	-	0,7	-8,0	-0,4
Différences de change	4,4	0,4	2,9	0,1	-2,1	5,7
Au 31 décembre 2011	153,7	-93,1	59,8	25,8	-9,5	136,7

Echéancier des déficits fiscaux reportables (en base)

(En millions d'euros)	Exercice 2011			Exercice 2010		
	Reconnus	Non reconnus	Total	Reconnus	Non reconnus	Total
2011	-	-	-	-	8,8	8,8
2012	0,9	8,4	9,3	-	-	-
2013	2,8	2,5	5,3	-	3,3	3,3
2014	45,0	14,2	59,2	3,4	10,1	13,6
2015	1,9	2,6	4,5	-	-	-
Déficits fiscaux reportables à plus de 5 ans	167,8	231,9	399,8	25,2	40,6	65,8
Déficits fiscaux reportables ayant une échéance	218,3	259,6	478,0	28,6	62,8	91,5
Déficits fiscaux reportables indéfiniment	298,0	512,0	810,0	198,8	516,3	715,1
Total des déficits fiscaux reportables	516,3	771,6	1 287,9	227,4	579,2	806,6

Comparé à 2010, le total des bases des déficits fiscaux reportables a augmenté de 481,3 millions d'euros. Cette hausse est principalement liée aux déficits fiscaux reportables apportés par les anciennes sociétés SIS (273,9 millions d'euros au 31 décembre 2011). La hausse résiduelle est due à la création de nouvelles bases de déficits fiscaux notamment en France (45,3 millions d'euros), en Zone Ibérique (25,4 millions d'euros), en Allemagne (17,1 millions d'euros) et en Asie Pacifique (5,6 millions d'euros).

Les pays disposant des déficits fiscaux reportables les plus importants sont la France (242,8 millions d'euros), le Royaume-Uni (232,9 millions d'euros), les Etats-Unis (211,8 millions d'euros), le Brésil (57,4 millions d'euros), l'Allemagne (132,7 millions d'euros), la Zone Ibérique (95,3 millions d'euros), l'Italie (43,1 millions d'euros), l'Autriche (43,5 millions d'euros), la Suisse (39,1 millions d'euros) et Hong-Kong (35,6 millions d'euros).

Actifs d'impôt différés non reconnus par le Groupe

(En millions d'euros)	Exercice 2011	Exercice 2010
Déficits fiscaux reportables	232,6	191,6
Différences temporaires	65,5	21,0
Total	298,1	212,6

Note 9 Participations ne donnant pas le contrôle

(In EUR million)	31 December 2010	2011 Income	Dividends	Impact of business combi- nation	Other	31 December 2011
Arbeitsmarketservice BetriebsgmBH & Co KG	-	2,5	(2,0)	1,7	-	2,2
Atos Pty Ltd	2,6	(1,1)	-	-	(0,4)	1,1
Diamis	1,3	0,2	-	-	-	1,5
Other	1,5	(0,4)	(0,4)	0,6	(0,1)	1,2
Total	5,4	1,2	(2,4)	2,3	(0,5)	6,0

(In EUR million)	31 December 2009	2010 Income	Dividends	Impact of business combi- nation	Other	31 December 2010
Atos Worldline Processing GmbH	7,9	1,6	(3,7)	-	(5,8)	-
Other	3,1	0,5	(0,2)	-	2,0	5,4
Total	11,0	2,1	(3,9)	-	(3,8)	5,4

Note 10 Résultat net par action

Le résultat de base et le résultat dilué par action sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Les instruments dilutifs sont constitués des options de souscription d'actions (correspondant à 1 373 989 options) et des obligations convertibles (au nombre total de 10 796 902 actions dont 5 414 771 émises en 2009 et 5 382 131 émises en 2011). Parmi les instruments financiers, seules les obligations convertibles engendrent un retraitement au niveau du résultat net servant de base de calcul du résultat dilué par action. Ce retraitement de 12,2 millions d'euros correspond à la charge d'intérêt relative à la composante dette de cet instrument nette d'impôts différés (9,1 millions d'euros pour l'émission en 2009 et 3,1 millions d'euros pour l'émission en 2011). Le nombre total moyen d'options de souscription d'actions non exercées au 31 décembre 2011 s'élève à 9 315 255 options.

(En millions d'euros et en unités)	Exercice 2011	Exercice 2010
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la société mère [a]	181,6	116,1
Impact des instruments dilutifs	12,2	8,7
Résultat net retraité des instruments dilutifs - attribuable aux propriétaires de la société mère [b]	193,8	124,8
Nombre moyen d'actions en circulation [c]	76 019 755	69 334 351
Impact des instruments dilutifs [d]	12 170 891	6 614 780
Nombre moyen dilué d'actions [e]=[c]+[d]	88 190 646	75 949 131
Résultat net par action en euros [a]/[c]	2,39	1,67
Résultat net par action dilué en euros [b]/[e]	2,20	1,64

Aucune transaction sur actions n'est intervenue après la clôture et n'a modifié significativement le nombre d'actions utilisé dans le calcul du résultat par action et dilué par action.

Note 11 Goodwill

(En millions d'euros)	31 décembre 2010	Acquisitions Dépréciations	Regroupement d'entreprises	Autres	Variations de change	31 décembre 2011
Valeur brute	2 187,5	-	373,4	0,3	3,2	2 564,4
Perte de valeur	-577,6	-	-	-	-4,6	-582,2
Valeur nette	1 609,9	-	373,4	0,3	-1,4	1 982,2

(En millions d'euros)	31 décembre 2009	Acquisitions Dépréciations	Regroupement d'entreprises	Autres	Variations de change	31 décembre 2010
Valeur brute	2 038,2	90,7	-	6,3	52,3	2 187,5
Perte de valeur	-530,6	-25,4	-	-6,3	-15,3	-577,6
Valeur nette	1 507,6	65,3	-	-	37,0	1 609,9

Le goodwill est alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), elles-mêmes regroupées dans l'un des secteurs opérationnels présentés dans la Note 2 Information sectorielle, comme le recommande la norme IFRS 8.

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 valeur nette totale du goodwill a augmenté passant d'un montant de 1 609,9 millions d'euros à 1 982,2 millions d'euros principalement due à l'acquisition des entités SIS comme expliqué dans la Note 1 sur le regroupement d'entreprise.

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Allemagne	213,9	72,8
France	183,4	178,1
Royaume-Uni et Irlande	520,0	458,9
Benelux	311,6	301,1
AWL	367,7	377,9
Europe de l'Est et Europe Centrale	63,7	1,3
Amérique du Nord	31,8	-
Nord et Sud-Ouest Europe	48,5	26,1
Zone Ibérique	76,7	65,3
Autres pays	164,9	128,4
Total	1 982,2	1 609,9

Le montant recouvrable d'une UGT est déterminé sur la base du calcul de sa 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% (identique à l'année dernière) et sont cohérents avec les prévisions des analystes financiers du secteur, et
- 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. Le Groupe a décidé que le coût moyen pondéré du capital serait basé sur une prime de risque de marché de 5,8% (comparé à 5,3% en 2010), 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 :

	2011 Taux d'actualisation	2010 Taux d'actualisation
Allemagne	10,0%	9,4%
France	9,9%	9,3%
Royaume-Uni et Irlande	10,0%	9,4%
Benelux	10,0%	Entre 9,3% et 9,4%
AWL	10,0%	9,3%
Europe de l'Est et Europe Centrale	10,0%	9,4%
Amérique du Nord	9,9%	9,3%
Nord et Sud-Ouest Europe	10,0%	9,4%
Zone Ibérique	10,0%	9,4%
Autres pays	Entre 10,0% et 11,5%	Entre 9,3% et 10,6%

Une analyse de sensibilité du calcul sur les paramètres clé utilisés (taux de marge opérationnelle, taux d'actualisation et taux de croissance perpétuelle), selon des hypothèses raisonnablement possibles de variation de plus ou moins 50 points de base sur chacun de ces paramètres, n'a pas fait apparaître de scénario dans lequel la valeur recouvrable de l'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

Note 12 Immobilisations incorporelles

(En millions d'euros)	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette
Au 1er janvier 2010	324,5	-255,6	68,9
Acquisitions/dotations	29,7	-31,5	-1,8
Cessions/reprises	-2,0	1,7	-0,3
Différences de change	8,8	-7,3	1,5
Pertes de valeur	-	-0,5	-0,5
Autres	9,8	-1,6	8,2
31 décembre 2010	370,8	-294,8	76,0
Acquisitions/dotations	58,6	-49,6	9,0
Cessions/reprises	-27,0	27,0	-
Impact regroupement d'entreprises	72,4	-	72,4
Relation Clients	324,1	-18,5	305,6
Différences de change	13,0	-5,6	7,4
Autres	4,9	-3,2	1,7
31 décembre 2011	816,8	-344,7	472,1

Une partie du prix d'acquisition correspondant à la valorisation de la relation clients et du carnet de commandes apportés par SIS a été reconnu comme Relation Clients au bilan en immobilisation incorporelle pour 324,1 millions d'euros. La relation client a été valorisée selon la méthode dite des « excess earnings » appliquée à une base de contrats représentant 80% du chiffre d'affaires annuel de SIS et selon des hypothèses de renouvellement semblables aux résultats moyens obtenus jusqu'alors par Atos Origin pour chaque nature de contrat. Ce montant est amorti linéairement sur une période de 8,75 ans, générant une charge annuelle de 37,0 millions d'euros. Par conséquent, une charge de 18,5 millions d'euros a été comptabilisée sur le second semestre 2011.

Note 13 Immobilisations corporelles

(En millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1er janvier 2011	318,5	817,9	90,4	1 226,8
Acquisitions	17,0	137,6	41,7	196,3
Impact regroupement d'entreprises	36,3	241,8	31,3	309,4
Cessions	-13,2	-183,0	-16,4	-212,6
Différences de change	3,9	20,4	-1,8	22,5
Autres	3,1	29,9	-39,3	-6,3
Au 31 décembre 2011	365,6	1 064,6	105,9	1 536,1
Amortissements cumulés				
Au 1er janvier 2011	-168,9	-608,5	-53,0	-830,4
Amortissements de l'exercice	-33,5	-171,4	-12,9	-217,8
Sorties de périmètre	12,5	177,1	15,9	205,5
Différences de change	-2,0	-17,1	1,8	-17,3
Pertes de valeur	0,2	-	0,2	0,4
Autres	0,7	0,5	2,5	3,7
Au 31 décembre 2011	-191,0	-619,4	-45,5	-855,9
Valeur nette				
Au 1er janvier 2011	149,6	209,4	37,4	396,4
Au 31 décembre 2011	174,6	445,2	60,4	680,2

(En millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1er janvier 2010	292,6	900,0	80,4	1 273,0
Acquisitions	13,7	85,1	55,3	154,1
Cessions	-17,9	-210,8	-4,0	-232,7
Différences de change	5,2	18,0	2,6	25,8
Autres	24,9	25,6	-43,9	6,6
Au 31 décembre 2010	318,5	817,9	90,4	1 226,8
Amortissements cumulés				
Au 1er janvier 2010	-157,6	-671,2	-36,8	-865,6
Amortissements de l'exercice	-32,2	-121,9	-4,6	-158,7
Sorties de périmètre	16,1	197,4	3,5	217,0
Différences de change	-3,2	-13,7	-1,9	-18,8
Pertes de valeur	0,1	1,7	-	1,8
Autres	7,9	-0,8	-13,2	-6,1
Au 31 décembre 2010	-168,9	-608,5	-53,0	-830,4
Valeur nette				
Au 1er janvier 2010	135,0	228,8	43,6	407,3
Au 31 décembre 2010	149,6	209,4	37,4	396,4

Les immobilisations corporelles du Groupe incluent principalement les équipements informatiques utilisés dans les centres de production, et plus particulièrement au sein des centres de traitements et des « software factories ». D'autre part, la politique

d'Atos est de louer ses locaux. Par conséquent, le poste « Terrains et constructions » est essentiellement composé des infrastructures techniques des centres de traitements.

Contrats de location-financement

La valeur nette comptable des immobilisations corporelles sous contrat de location-financement s'élève à 1,2 million d'euros. Les paiements minimaux futurs au titre des contrats de location-financement irrévocables s'élèvent à 1,4 million d'euros à la clôture.

(En millions d'euros)	31 décembre 2011			31 décembre 2010		
	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal
A moins d'un an	0,7	-0,1	0,6	1,0	-0,1	0,9
Entre un et cinq ans	0,7	-0,1	0,6	1,0	-0,1	0,9
A plus de cinq ans	-	-	-	-	-	-
Total	1,4	-0,2	1,2	2,0	-0,2	1,8

Note 14 Actifs financiers non courants

(En millions d'euros)	Notes	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Actifs de régime de retraite	Note 20	372,2	203,6
Autres (*)		208,1	26,9
Total		580,3	230,5

(*) Le poste Autres inclut les prêts, les dépôts, les garanties, les titres comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence et les participations non consolidées.

L'augmentation de 181,2 millions d'euros du poste "Autres" est principalement due à l'ajustement du prix d'acquisition de SIS convenu entre Siemens et Atos le 23 février 2012 (voir Note 1 sur le regroupement d'entreprise et Note 28 Evénements postérieurs à la date de clôture).

Note 15 Clients et comptes rattachés

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Valeur brute	2 013,4	1 259,6
Coûts de transition	21,1	25,9
Provisions pour créances douteuses	-106,3	-53,2
Valeur nette de l'actif	1 928,3	1 232,3
Avances et acomptes reçus	-26,3	-6,4
Produits constatés d'avance et clients créditeurs	-391,8	-262,9
Créances clients nettes	1 510,2	963,0
Ratio clients en jours de chiffre d'affaires (DSO)	54	49

En moyenne, le délai de règlement clients se situe entre 30 et 60 jours en fonction des pays.

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 6 mars 2009, Atos a reconduit pour cinq ans sa politique de titrisation pour un montant maximum de créances titrisées fixé à 500,0 millions d'euros, et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, le Groupe a titrisé ses créances clients pour un montant de 358,7 millions d'euros dont 70,0 millions d'euros inscrits en trésorerie. La titrisation étant sujette à recours, les créances clients sont reconsolidées dans le bilan du Groupe.

Balance âgée des créances

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Dépassement du délai de règlement entre 0 et 30 jours	93,4	55,4
Dépassement du délai de règlement entre 30 et 60 jours	25,9	19,5
Dépassement du délai de règlement supérieur à 60 jours	52,1	25,6
Total	171,4	100,5

L'augmentation de 70,9 millions d'euros en 2011 provient de l'intégration de SIS au 1^{er} juillet 2011.

Variation des provisions pour créances douteuses

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Situation en début de période	-53,2	-53,2
Provisions sur créances douteuses	-19,6	-16,8
Pertes sur créances irrécouvrables	15,9	18,3
Reprises de provisions	9,0	-
Impact regroupement d'entreprises	-56,7	-0,4
Autres (*)	-1,7	-1,1
Situation en fin de période	-106,3	-53,2

(*) Reclassements et écarts de change.

Note 16 Autres actifs courants

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Stocks	25,1	8,9
Etat - Créances de TVA	83,9	48,7
Charges constatées d'avance	131,0	66,2
Autres créances et actifs courants	261,0	44,1
Acomptes reçus	56,2	6,7
Total	557,2	174,6

Note 17 Ventilation des actifs et passifs financiers par nature

La valeur comptable des actifs financiers est égale à leur juste valeur.

Au 31 décembre 2011, la ventilation des actifs a été la suivante :

(En millions d'euros)	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Instruments dérivés actifs
Actifs financiers non courants (hors titres mis en équivalence)	-	577,2	-	-
Instruments financiers non courants	-	-	-	0,1
Créances clients et comptes rattachés	1 928,3	-	-	-
Autres actifs courants	557,2	-	-	-
Instruments financiers courants	-	-	-	1,1
Trésorerie et équivalents trésorerie	678,2	-	88,6	-
Total	3 163,7	577,2	88,6	1,2

Au 31 décembre 2010, la ventilation des actifs était la suivante :

(En millions d'euros)	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Instruments dérivés actifs
Actifs financiers non courants (hors titres mis en équivalence)	-	230,1	-	-
Instruments financiers non courants	-	-	-	0,3
Créances clients et comptes rattachés	1 232,3	-	-	-
Autres actifs courants	174,6	-	-	-
Instruments financiers courants	-	-	0,6	1,5
Trésorerie et équivalents trésorerie	333,9	-	88,3	-
Total	1 740,8	230,1	88,9	1,8

Au 31 décembre 2011, la ventilation des passifs a été la suivante :

(En millions d'euros)	Passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs financiers évalués au coût amorti	Instruments dérivés passifs
Passifs financiers	-	734,5	-
Instruments financiers non	-	-	5,6
Fournisseurs et comptes rattachés	-	927,2	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	174,1	-
Instruments financiers courants	0,2	-	6,0
Total	0,2	1 835,8	11,6

Au 31 décembre 2010, la ventilation des passifs était la suivante :

(En millions d'euros)	Passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs financiers évalués au coût amorti	Instruments dérivés passifs
Passifs financiers	-	508,6	-
courants	-	-	1,5
Fournisseurs et comptes rattachés	-	498,7	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	52,7	-
Instruments financiers courants	1,8	-	0,1
Total	1,8	1 060,0	1,6

Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Disponibilités et dépôts bancaires à vue	678,2	333,9
SICAV monétaires	88,6	88,3
Total	766,8	422,2

En fonction des conditions de marché et des prévisions de flux de trésorerie à court terme, le Groupe peut à tout moment investir dans des SICAV monétaires ou dans des comptes bancaires rémunérés ayant une maturité inférieure à trois mois.

Note 19 Capitaux propres

Augmentation de capital

En 2011, le Groupe a augmenté son capital social par émission de nouvelles actions et incorporation de primes d'émission pour un montant de 13,7 millions d'euros, ce qui a donné lieu à la création de 13 652 691 nouvelles actions relatifs aux événements suivants:

- Augmentation de capital réservée à Siemens dans le cadre de l'acquisition de SIS pour 12 483 153 actions nouvelles,
- Attribution de 950 468 actions gratuites réservées aux salariés dans le cadre du programme SPRINT, et
- Exercice de 219 070 stock-options en 2011.

Au 31 décembre 2011, le capital social du Groupe est composé de 83 566 768 actions dont la valeur nominale s'élève à un euro par action.

Emission d'obligations convertibles en 2011

Lors de la reconnaissance initiale, l'instrument financier est divisé entre passif financier pour un montant de 218,5 millions d'euros et fonds propres pour 31,5 millions d'euros (20,8 millions d'euros net de taxe).

Autres

La ligne "Autres" est principalement composée de la différence entre :

- l'augmentation de capital statutaire de 414,2 millions d'euros réservée à Siemens dans le cadre de l'acquisition de SIS, et
- la juste valeur de 482,4 millions d'euros au 1^{er} juillet 2011 des actions correspondant à cette augmentation de capital qui a été retenue dans le calcul du prix d'acquisition en accord avec la norme IFRS 3R (12 483 153 nouvelles actions au prix de référence de 38,65 euros à la date du 1^{er} juillet 2011).

Note 20 Engagements de retraites

Les engagements de retraite et assimilés ont donné lieu, au 31 décembre 2011, à une provision nette de 199,6 millions d'euros dans les comptes du Groupe. La provision s'élevait à 297,4 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Ces engagements se situent principalement au Royaume-Uni (42% des obligations totales du Groupe), aux Pays-Bas (32%), en Allemagne (14%), en Suisse (4%) et en France (3%). Au Royaume-Uni, ces engagements proviennent d'anciens plans à prestations définies, dont la majorité ne permet plus l'acquisition de nouveaux droits depuis 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 adaptée est demandée aux clients concernés. Aux Pays-Bas, le régime de retraite est un plan mixte à cotisations et à prestations définies dont seule la composante à prestations définies (limitée à un certain niveau de salaire) donne lieu à l'évaluation d'engagements à long terme pour le Groupe, après prise en compte des limites et plafonnements applicables. Le financement de ces régimes est externalisé auprès d'entités légales séparées, qui reçoivent des cotisations de l'employeur et des salariés.

Les engagements du Groupe proviennent également, dans une moindre mesure, de régimes légaux ou conventionnels d'indemnités liées à l'ancienneté ou à la fin de la

carrière. Les engagements du Groupe en matière de couverture santé des retraités ne sont pas significatifs.

Atos a reconnu l'effet des limitations d'actifs ainsi que les écarts actuariels générés durant la période au sein des autres éléments du résultat global.

Evénements 2011

Atos a acquis Siemens IT Solutions and Services le 1^{er} juillet 2011. Les engagements et actifs de retraite ont, en conséquence, augmenté au cours de l'année 2011, principalement en Allemagne et en Suisse. Les effets en sont retranscrits, dans les tableaux de réconciliation ci-dessous, sur la ligne « regroupement d'entreprises ».

Par ailleurs, à partir de 2011, l'indice de référence pour l'indexation de certaines retraites au Royaume-Uni est déterminé à partir de l'indice des prix de détail (*Retail Price Index - RPI*) et non plus à partir de l'indice des prix à la consommation (*Consumer Price Index - CPI*) pour 4 des 5 principaux plans d'Atos. Cela a entraîné une réduction des engagements de 76,9 millions d'euros qui a été reconnue sur la ligne « autres produits et charges opérationnels » au compte de résultat.

Situation du transfert des engagements de retraite de Siemens IT Solutions and Services au Royaume Uni

Dans le cadre de l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services, Atos et Siemens ont conclu l'accord suivant :

- les engagements de retraite au titre des anciens salariés de Siemens IT Solutions and Services au Royaume-Uni (en particulier les retraités) resteront au sein du fonds de pension de Siemens au Royaume-Uni et ne seront pas transférés à Atos ; et
- les engagements de retraite au titre des employés de Siemens IT Solutions and Services au Royaume-Uni qui ont rejoint Atos le 1^{er} juillet 2011 doivent être transférés à un nouveau fonds de pension d'Atos au Royaume-Uni, sous réserve de conditions particulières de financement et de transfert.

Atos a effectivement mis en place un nouveau fonds de pension au Royaume-Uni pour permettre l'accumulation de nouveaux droits à partir de juillet 2011, mais les conditions de transfert des engagements au titre des services passés de ces mêmes employés sont toujours en cours de négociation et, en conséquence, aucun transfert légal des engagements au titre des services passés n'a eu lieu au 31 décembre 2011, et ne devrait se produire avant le deuxième trimestre 2012.

Atos n'a donc pas été en mesure de comptabiliser, au 1^{er} juillet 2011 ainsi qu'au 31 décembre 2011, une estimation fiable des passifs et actifs de retraite qui pourraient lui être transférés concernant les engagements au titre des services passés évoqués ci-dessus.

Le montant maximal des passifs qui pourraient être transférés est estimé à 320,0 millions d'euros selon la norme IAS 19, et seront couverts par un montant adéquat d'actifs, la position nette devant se traduire par un surplus. Cette situation dépend cependant de l'évolution des obligations gouvernementales britanniques.

La provision constatée par le Groupe au 31 décembre 2011 repose sur les éléments suivants, déterminés régime par régime :

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Montant reconnu dans les états financiers		
Charges payées d'avance - régimes postérieurs à l'emploi	372,2	203,6
Charges à payer - régimes postérieurs à l'emploi	-526,5	-488,5
Charges à payer - autres régimes à long terme	-45,3	-12,5
Montant total reconnu au bilan	-199,6	-297,4
Décomposition de la charge périodique		
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	48,2	27,0
Coût de l'actualisation	137,1	121,3
Rendement attendu sur les actifs de régime	-126,1	-114,9
Amortissement du coût des services passés	-76,8	0,9
Amortissement des (gains) / pertes actuariels	-0,5	0,1
(Gains) / pertes liés à des réductions de régimes	-6,0	-2,6
(Gains) / pertes liés à l'extinction des engagements	-2,4	-
Charge nette périodique totale	-26,5	31,8
Dont charge nette périodique liée aux régimes postérieurs à l'emploi	-27,3	30,2
Dont charge nette périodique liée aux autres régimes à long terme	0,8	1,6
Variation des engagements au titre des régimes à prestations définies		
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier	2 489,9	2 106,9
Engagements au titre des autres régimes à long terme au 1er janvier	13,6	15,3
Total des engagements au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier	2 503,5	2 122,2
Autres dettes financières courantes - reclassement	1,9	0,7
Effets de change	28,6	69,6
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	48,2	27,0
Coût de l'actualisation	137,1	121,3
Cotisations des salariés	24,6	21,1
Effet des modifications de régimes	-77,0	0,6
Réductions des engagements	-6,0	-2,6
Extinction des engagements	-3,2	-0,6
Regroupement d'entreprises / (cessions) - régimes postérieurs à l'emploi	506,6	-
Regroupement d'entreprises / (cessions) - autres régimes à long terme	46,4	-
Prestations payées	-89,3	-66,3
(Gains) / pertes actuariels	164,0	210,5
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre	3 285,4	2 503,5
(Gains) / pertes d'expérience générés sur l'exercice sur les engagements	-14,3	-37,8

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2011
Variation de la juste valeur des actifs de régime		
Juste valeur des actifs de régime au 1er janvier	2 200,6	1 872,4
Effets de change	23,6	54,8
Rendement financier réel des actifs de régime	345,3	222,7
Cotisations employeur	83,1	81,7
Cotisations des salariés	24,6	21,1
Prestations payées par les fonds externes	-69,7	-52,1
Extinction des engagements	-0,8	-
Regroupement d'entreprises / (cessions) - régimes postérieurs à l'emploi	467,7	-
Regroupement d'entreprises / (cessions) - autres régimes à long terme	7,2	-
Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre	3 081,6	2 200,6
Rapprochement avec les montants reconnus dans les états financiers (tous régimes)		
Situation financière nette - régimes postérieurs à l'emploi	-158,5	-290,5
Situation financière nette - autres régimes à long terme	-45,3	-12,5
Pertes actuarielles non reconnues	-	-
Coût des services passés non reconnus	9,4	9,6
Autres éléments non reconnus (plafonnement des actifs)	-5,2	-4,0
Charges (à payer) / payées d'avance (tous régimes)	-199,6	-297,4
<i>Dont provision pour avantages de retraite et assimilés</i>	<i>-571,8</i>	<i>-501,0</i>
<i>Dont immobilisations financières non courantes</i>	<i>372,2</i>	<i>203,6</i>
Variation du montant reconnu dans les états financiers (tous régimes)		
Montant reconnu à l'ouverture	-297,4	-240,2
Autres dettes financières courantes - reclassement	-1,9	-0,7
Charge nette périodique liée aux régimes postérieurs à l'emploi	27,3	-30,3
Prestations payées par l'employeur - Régimes postérieurs à l'emploi	12,0	10,7
Cotisations versées par l'employeur - Régimes postérieurs à l'emploi	81,1	80,7
Regroupement d'entreprises / (cessions) - régimes postérieurs à l'emploi	-39,9	-
Regroupement d'entreprises / (cessions) - autres régimes à long terme	-39,2	-
Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global	53,9	-105,7
Autres (autres régimes à long terme, effets de change)	4,5	-12,0
Montant reconnu à la clôture	-199,6	-297,4

Les engagements préfinancés en partie ou en totalité à travers des fonds externes (fonds de pension, etc...) représentent, au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010, des obligations totales de respectivement 3 073,1 millions d'euros et 2 392,5 millions d'euros, soit 93% des engagements totaux du Groupe au 31 décembre 2011.

Les analyses de sensibilité indiquent qu'une diminution du taux d'actualisation de 30 points de base conduirait à une augmentation de 5,0% des passifs à la clôture.

Actifs de régime

Ces actifs, qui ne comportent aucune valeur mobilière émise ou actif utilisé par le Groupe, se décomposent comme suit :

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Actions	19%	26%
Obligations	63%	69%
Immobilier	2%	2%
Liquidités et assimilés	14%	3%
Autres	2%	-

Charges constatées d'avance au bilan

L'actif net de 368,1 millions d'euros reconnu au titre du fonds de pension néerlandais est justifié par la capacité du Groupe à en obtenir le remboursement, conformément à l'interprétation IFRIC 14.

Situation des régimes de retraite au Royaume-Uni et impact sur les cotisations 2012

Le Groupe s'attend à contribuer à hauteur de 50,2 millions d'euros à ses fonds de pension britanniques au cours du prochain exercice contre 40,5 millions en 2011, dont 33,5 millions d'euros au titre de cotisations pour comblement des déficits. L'augmentation est liée principalement au nouveau régime de retraite mis en place suite à l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services.

Situation du fonds de pension néerlandais et impact sur les cotisations 2012

Atos a finalisé un plan de refinancement à cinq ans de son fonds de pension néerlandais, via une entité légale indépendante qui gère des actifs séparés du patrimoine de la société pour assurer le paiement futur des retraites, comme exigé par la législation.

Les accords contractuels antérieurs entre le fonds de pension et Atos prévoyaient que la société devait assurer un niveau permanent de couverture d'au moins 110% des engagements de retraite telles qu'évaluées selon les règles de solvabilité locales.

Selon l'accord signé le 15 juillet 2009, la clause des 110% est suspendue pour cinq ans, et Atos s'est engagé sur les contributions suivantes :

- les cotisations (actuellement partagées à 55%-45% entre Atos et ses salariés) seront augmentées de 23% à 26% entre 2010 et 2013 ;
- Atos effectuera deux versements exceptionnels de 10,0 millions d'euros chacun en 2012 et 2013 ; et
- Atos a commencé et continuera d'accorder un prêt au fonds de pension à travers trois versements successifs de 7,5 millions d'euros chacun, en 2011, 2012, et 2013, son remboursement étant subordonné au rétablissement du ratio de couverture du fonds de pension.

Ces paiements pourraient être augmentés d'un maximum annuel de 9,0 millions d'euros par an entre 2010 et 2013 si le ratio de couverture financière devait descendre en-dessous d'une trajectoire menant à un ratio de 105% au 31 décembre 2013. De la même manière, ces paiements pourraient être réduits (à l'exception de 15,0 millions d'euros de cotisation) si le ratio de couverture passait au-dessus d'une trajectoire conduisant à un ratio de 117,5% au 31 décembre 2013.

Au 31 décembre 2011, le ratio de couverture indicatif du fonds de pension néerlandais s'élevait à 95,5%. Ce ratio se situe au-dessous du point de passage de 95,8% au 31 décembre 2011 de la trajectoire des 105% faisant partie des accords entre la société contributrice (Atos Pays-Bas) et le fonds de pension néerlandais. D'après le plan de refinancement en vigueur, et si le ratio de couverture finalement arrêté au sein du rapport annuel du fonds de pension se maintient au même niveau, une contribution additionnelle de 4,5 millions d'euros serait nécessaire en 2012, comme indiqué ci-dessus. En excluant cet élément exceptionnel, la société s'attend à contribuer à 44,8 millions d'euros au cours du prochain exercice, contre 36,2 millions d'euros en 2011.

Hypothèses actuarielles

Les engagements ont été évalués par des actuaires indépendants, sur la base d'hypothèses mises à jour régulièrement.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

(En millions d'euros)	Royaume-Uni		Zone euro	
	2011	2010	2011	2010
Taux d'actualisation au 31 décembre	4,70%	5,30%	4,50% ~ 4,95%	4,80%
Taux de rendement attendu à long terme des actifs de régime au 1er janvier	5,50% ~ 6,50%	6,00% ~ 6,50%	5,25%	6,00%
Hypothèse d'augmentation future des salaires au 31 décembre	2,90%	3,50%	2,00% ~ 3,50%	1,65% ~ 3,50%

L'hypothèse de taux de rendement attendu à long terme sur les actifs de régime a été déterminée en tenant compte de l'allocation d'actif de chaque régime, sur la base d'un taux de rendement attendu sur le long terme pour chaque classe d'actifs. L'hypothèse de rendement affichée pour la zone euro s'applique au régime de retraite néerlandais qui concentre l'essentiel des actifs financiers de cette zone.

Pour la détermination de la composante financière du compte de résultat 2012, le rendement attendu des actifs repose sur les hypothèses suivantes pour le Royaume-Uni :

Catégories	Rendement attendu sur les actifs de régime au Royaume-Uni
Actions	7,25%
Obligations privées	4,70%
Biens immobiliers	7,25%
Obligations d'Etat	3,10%
Trésorerie	0,50%
Total rendement moyen attendu	5,50% ~ 6,50%

Aux Pays-Bas, les actifs ont été restructurés en deux portefeuilles (portefeuille haute volatilité et portefeuille de contrôle des risques). L'hypothèse de rendement attendu moyenne est de 4,75%.

Impacts nets sur les états financiers 2011

L'impact net des régimes à prestations définies sur les états financiers du Groupe est le suivant :

Compte de résultat

(En millions d'euros)	31 décembre 2011			31 décembre 2010		
	Postérieur à l'emploi	Autres régimes à long terme	Total	Postérieur à l'emploi	Autres régimes à long terme	Total
Marge opérationnelle	-40,1	1,1	-39,0	-25,1	-0,7	-25,8
Autres produits et charges opérationnels	77,0	-0,5	76,5	0,5	-0,1	0,4
Résultat financier	-9,6	-1,4	-11,0	-5,6	-0,8	-6,4
Impact total sur le compte de résultat	27,3	-0,8	26,5	-30,2	-1,6	-31,8

Impacts sur les flux de trésorerie en 2011

Les flux de trésorerie relatifs aux engagements de retraite proviennent principalement des cotisations aux fonds de pension pour 83,1 millions d'euros, le reliquat correspondant à des prestations versées directement par le Groupe aux bénéficiaires.

Les versements aux fonds de pension correspondent à des cotisations normales au titre des services rendus dans l'exercice (généralement exprimées en pourcentage du salaire), ainsi qu'à des contributions pour rembourser les déficits passés, étalées sur 10 à 15 ans conformément aux accords avec les administrateurs indépendants des régimes (montants fixes annuels).

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Contributions courantes	36,5	38,3
Remboursement des déficits autre que l'accord "New Deal" au Royaume-Uni	31,0	24,7
Total des cotisations comprises dans l'EBO	67,5	63,0
Prestations payées directement par l'employeur	19,6	14,7
Impact net sur l'EBO	87,1	77,7
Plan de comblement de déficit	14,0	16,5
Contributions liées aux restructurations	1,6	2,2
Impact total sur les autres produits et charges opérationnels	15,6	18,7
Impact total sur les flux de trésorerie	102,7	96,4

Le tableau ci-dessous montre l'évolution, au cours des 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 du Groupe :

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2008	31 décembre 2007
Obligations	3 285	2 504	2 122	1 791	2 259
Juste valeur des actifs de régime	3 082	2 201	1 872	1 546	2 020
Situation financière (Gains) / pertes d'expérience	-203	-303	-250	-245	-239
	-14	-38	-5	5	-11

Note 21 Provisions

(En millions d'euros)	31 décembre 2010	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Regroupe- ment d'entre- prises	Autres (*)	31 décembre 2011	Courantes	Non courantes
Réorganisation	35,6	21,5	-79,1	-16,9	299,3	-2,3	258,1	258,1	-
Rationalisation	65,0	10,2	-34,3	-5,1	36,6	3,0	75,4	19,2	56,2
Engagements sur projets	24,6	34,1	-53,6	-13,2	245,1	-4,6	232,4	232,4	-
Risques et litiges	76,0	26,6	-22,1	-13,5	40,9	-1,8	106,1	-	106,1
Total provisions	201,2	92,4	-189,1	-48,7	621,9	-5,7	672,0	509,7	162,3

(*) Le mouvement Autres correspond principalement des ajustements de conversion des devises.

(En millions d'euros)	31 décembre 2009	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Regroupe- ment d'entre- prises	Autres (*)	31 décembre 2010	Courantes	Non courantes
Réorganisation	70,9	17,6	-44,2	-7,5	-	-1,2	35,6	35,6	-
Rationalisation	94,7	26,0	-40,9	-17,7	0,5	2,4	65,0	27,4	37,6
Engagements sur projets	23,2	17,2	-7,9	-6,7	-	-1,2	24,6	24,6	-
Risques et litiges	73,0	19,2	-6,4	-12,2	-	2,4	76,0	17,4	58,6
Total provisions	261,8	80,0	-99,4	-44,1	0,5	2,4	201,2	105,0	96,2

(*) Le mouvement Autres correspond principalement des ajustements de conversion des devises.

Réorganisation

Les provisions pour réorganisation résultant du regroupement d'entreprises se sont élevées à 299,3 millions d'euros. Elles correspondent pour 250,0 millions d'euros aux nouveaux plans de réorganisation lancés par Siemens, principalement en Allemagne, ainsi qu'aux coûts associés, pour lesquels une créance de 225,0 millions d'euros a été comptabilisée sur Siemens au 1^{er} juillet 2011. Les nouvelles dotations aux provisions pour réorganisation se sont élevées à 21,5 millions d'euros sur l'exercice. Elles concernent principalement les Pays-Bas (12,2 millions d'euros), l'Allemagne (2,5 millions d'euros) et la Zone Ibérique (2,2 millions d'euros).

Les 79,1 millions d'euros de reprises de provisions pour réorganisation utilisées proviennent essentiellement de l'Allemagne (36,7 millions d'euros), du Royaume-Uni (11,5 millions d'euros) et des Pays-Bas (10,0 millions d'euros) et dont 57,0 millions d'euros étaient relatifs aux coûts d'intégration de Siemens IT Solutions and Services.

Les reprises de provisions non utilisées de 16,9 millions d'euros ont concerné pour partie le plan de redimensionnement des effectifs SIS lancé en 2010 et revu à la baisse

de façon marginale après la date d'acquisition (1^{er} juillet 2011) grâce au repositionnement de certaines de ces ressources en clientèle sur de nouveaux projets du Groupe (10,2 millions d'euros).

Rationalisation

Les provisions pour rationalisation provenant du regroupement d'entreprises se sont élevées à 36,6 millions d'euros et correspondent à des loyers de locaux ainsi qu'à des coûts de remise en état au Royaume-Uni (34,2 millions d'euros). Les nouvelles provisions se sont élevées à 10,2 millions sur l'année. Elles concernent principalement les Pays-Bas (5,8 millions d'euros) et la France (3,3 millions d'euros).

La consommation de provisions pour rationalisation à hauteur de 34,3 millions d'euros a principalement concerné les loyers et les coûts de remise en état des bureaux fermés à Paris en 2010 (12,4 millions d'euros comptabilisés sur la France et 5,5 millions d'euros sur Atos Worldline), ainsi qu'au Royaume-Uni (6,9 millions d'euros) et aux Pays-Bas (4,5 millions d'euros) en 2011.

Les reprises de provisions pour réorganisation ou pour rationalisation ont été principalement comptabilisées en « autres produits et charges opérationnels » pour 132,5 millions d'euros.

Engagements sur projets

La consommation de 53,6 millions d'euros de provisions sur projets clients a été essentiellement réalisée sur les anciens contrats clients SIS, dont les engagements étaient comptabilisés à l'ouverture du bilan au 1^{er} juillet 2011.

Risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges (106,1 millions d'euros) ont inclus plusieurs litiges à long terme tels que des contentieux fiscaux et sociaux, des litiges sur des garanties données sur cessions et autres conflits avec des clients et des fournisseurs. Le service juridique gère attentivement ces cas avec pour objectif de réduire au maximum le passif final.

Note 22 Passifs financiers

(En millions d'euros)	31 décembre 2011			31 décembre 2010		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Contrats de location-financement	0,5	0,7	1,2	0,9	0,9	1,8
Prêts bancaires	0,4	283,5	283,9	0,2	286,6	286,8
Titrisation	69,8	-	69,8	9,6	-	9,6
Obligations convertibles	8,1	435,8	443,9	6,3	206,7	213,0
Autres passifs financiers	95,3	14,5	109,8	35,7	14,4	50,1
Total passifs financiers	174,1	734,5	908,6	52,7	508,6	561,3

Passifs financiers libellés en monnaies étrangères

La valeur comptable des passifs financiers du Groupe en monnaies étrangères se présente comme suit :

(En millions d'euros)	EUR	Autres devises (*)	Total
31 décembre 2011	780,8	127,8	908,6
31 décembre 2010	466,8	94,5	561,3

(*) Le poste "Autres devises" présenté en 2010 et 2011 se compose principalement de passifs financiers libellés en SGD.

Juste valeur et taux d'intérêt effectif des passifs financiers

La juste valeur des prêts bancaires est, du fait qu'ils soient pour l'essentiel composés de prêts à taux d'intérêt variables, considérée comme étant proche de la 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.

Le 29 octobre 2009, le Groupe a émis pour un montant de 250,0 millions d'euros des obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions ordinaires nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance du 1^{er} janvier 2016. Une OCEANE est considérée comme un instrument composé. Au bilan, une partie est reconnue comme un passif, l'autre comme une composante des fonds propres.

Lors de la reconnaissance initiale, l'instrument financier (net des frais d'émission de 3,8 millions d'euros) est divisé entre passif financier pour un montant de 198,4 millions d'euros et fonds propres pour 47,8 millions d'euros. En conséquence, le taux d'intérêt effectif de l'obligation convertible en action (6,68%) diffère du coupon annuel payé aux obligataires (2,50%).

Au 31 décembre 2011, la juste valeur de la composante dette s'élève à 220,5 millions d'euros.

Au 1^{er} juillet 2011 à la date de finalisation de l'acquisition de SIS, le Groupe a émis des obligations convertibles (OCEANE) pour un montant de 250,0 millions d'euros réservées à Siemens à échéance du 1^{er} juillet 2016. Une OCEANE est considérée comme un instrument composé. Au bilan, une partie est reconnue comme un passif, l'autre comme une composante des fonds propres.

Lors de la reconnaissance initiale, l'instrument financier est divisé entre passif financier pour un montant de 218,5 millions d'euros et fonds propres pour 31,5 millions d'euros. En conséquence, le taux d'intérêt effectif de l'obligation convertible en action (4,35%) diffère du coupon annuel payé à Siemens (1,50%). La juste valeur de la composante dette s'élève à 223,4 millions d'euros.

Echéancier des passifs financiers non courants

(En millions d'euros)	2013	2014	2015	2016	>2016	Total
Contrats de location-financement	0,3	0,2	-	-	0,2	0,7
Prêts bancaires	1,1	0,7	1,1	273,3	7,3	283,5
Obligations convertibles	-	-	-	435,8	-	435,8
Autres passifs financiers	3,3	2,5	3,6	5,1	-	14,5
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2011	4,7	3,4	4,7	714,2	7,5	734,5

(En millions d'euros)	2012	2013	2014	2015	>2015	Total
Contrats de location-financement	0,4	0,2	0,2	0,1	-	0,9
Prêts bancaires	0,8	280,5	0,6	0,5	4,2	286,6
Obligations convertibles	-	-	-	-	206,7	206,7
Autres passifs financiers	4,7	3,4	2,6	3,7	-	14,4
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2010	5,9	284,1	3,4	4,3	210,9	508,6

Hypothèses retenues pour la construction de l'échéancier des passifs

Les passifs financiers ont été évalués sur la base :

- du taux de change au 31 décembre 2011, et
- des taux d'intérêts présentés ci-après.

Les taux d'intérêts effectifs au 31 décembre 2011 ont été les suivants :

(En millions d'euros)	Valeur d'apport	Juste valeur	Taux d'intérêt effectif
Contrats de location-financement	1,2	1,2	10,00%
Prêts bancaires	283,9	283,9	3,15%
Titrisation	69,8	69,8	3,37%
Obligations convertibles (émises en 2009)	220,5	220,5	6,68%
Obligations convertibles (émises en 2011)	223,4	223,4	4,35%
Autres passifs financiers	109,8	109,8	-
Total passifs financiers	908,6	908,6	

Variation de l'endettement net sur l'exercice

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Endettement net en début de période	139,2	139,4
Souscription de nouveaux emprunts	18,9	45,7
Obligations convertibles	230,9	12,2
Remboursement d'emprunts à long et moyen termes	-19,2	-48,6
Variation de trésorerie à court terme	-318,5	136,9
Nouveaux contrats de location-financement	0,2	0,5
Emprunts à long et moyen terme des sociétés acquises au cours de la période	9,5	4,0
étrangères sur les emprunts à long et moyen termes	13,2	-16,3
Participation des salariés en France transférée en fonds d'emprunt	7,7	5,3
Autres mouvements liés aux opérations de financement	59,9	-139,9
Endettement net en fin de période	141,8	139,2

Note 23 Juste valeur et caractéristiques des instruments financiers

(En millions d'euros)	31 décembre 2011		31 décembre 2010	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	1,2	-7,6	2,4	-3,4
Taux d'intérêts à terme sur contrats	-	-4,2	-	-
S'analysant comme :				
Non courants	0,1	-5,6	0,3	-1,5
Courants	1,1	-6,2	2,1	-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 283,9 millions d'euros (contre 286,8 millions d'euros au 31 décembre 2010), 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.

Au 31 décembre 2011, le Groupe détenait des contrats d'échange de taux pour la couverture de l'exposition au risque de taux d'intérêt. Les contrats d'échange de taux ont été utilisés sur une partie de la facilité crédit pour un montant de 280,0 millions d'euros. Ces instruments arrivent à maturité en novembre 2015.

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 583,3 millions d'euros au 31 décembre 2011. 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 positif sur les frais financiers de 5,8 millions d'euros.

(En millions d'euros)	Notes	Exposition au risque		Total
		Inférieur à 1 an	Supérieur à 1 an	
Prêts bancaires	Note 22	-0,4	-283,5	-283,9
Titrisation	Note 22	-69,8	-	-69,8
Autres		-51,3	-14,5	-65,8
Total des passifs		-121,5	-298,0	-419,5
Disponibilités et équivalents de trésorerie	Note 18	766,8	-	766,8
Découverts		-44,0	-	-44,0
Total trésorerie et équivalents de trésorerie net (*)		722,8	-	722,8
Position nette avant gestion du risque		601,3	-298,0	303,3
Instruments de couverture		-	280,0	280,0
Position nette après gestion du risque		601,3	-18,0	583,3
Obligations convertibles (**)	Note 22	-8,1	-435,8	-443,9
Contrats de location-financement	Note 22	-0,5	-0,7	-1,2
Dettes totales nettes après gestion du risque				138,2

(*) Dépôts à vue (certificats de dépôts), SICAV monétaires et découverts.

(**) A taux fixe.

Risque de liquidité

Le 11 avril 2011, Atos a signé avec un syndicat international d'établissements financiers une nouvelle facilité de crédit renouvelable pour un montant de 1,2 milliard d'euros, à maturité avril 2016. La facilité de crédit renouvelable inclut deux ratios financiers qui sont le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation) qui ne peut être supérieur à 2,5 et le ratio de couverture d'intérêt consolidé (marge opérationnelle divisée par le coût net de la dette financière) qui ne peut être inférieur à 4.

Le 6 mars 2009, Atos a reconduit pour une période de 5 ans son programme de titrisation pour un montant maximum de créances titrisées fixé à 500,0 millions d'euros et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros. Les ratios financiers du programme de titrisation Atos ont été alignés avec ceux de la facilité de crédit renouvelable multidevise de 1,2 milliard d'euros.

Le calcul au 31 décembre 2011 des ratios financiers cités ci-dessus est détaillé de la manière suivante :

Nature des ratios bancaires	Obligations bancaires	Ratios du Groupe 31 décembre 2011	Ratios du Groupe 31 décembre 2010
Effet de levier (endettement net/EBO)	<i>ne doit pas être supérieur à 2.5</i>	0,22	0,26
Ratio de couverture d'intérêts (Marge opérationnelle/Coût net de la dette financière)	<i>ne doit pas être inférieur à 4.0</i>	15,19	18,95

EBO : Excédent Brut Opérationnel égal à la marge opérationnelle retraitée des éléments non cash (OMDA en anglais).

Risque de change

Atos opère dans environ 47 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 :

(En millions d'euros)	2011	2010	2011	2010	2011	2010
	EUR		GBP		USD	
Actifs	40,3	25,8	5,3	0,6	42,0	22,2
Passifs	19,3	11,2	0,6	0,3	14,1	7,4
Impact des taux de change avant couverture	21,0	14,6	4,7	0,3	27,9	14,8
Couverture	-0,4	-2,4	-0,6	-0,1	-5,9	-4,1
Impact du taux de change après couverture	20,6	12,2	4,1	0,2	22,0	10,7

Analyse de sensibilité des devises étrangères

Le Groupe est principalement exposé aux fluctuations de la livre sterling et du dollar américain face à l'euro.

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 comptabilisés au bilan en date de clôture. Leur conversion en euros à la date de clôture a été ajustée pour prendre en compte une augmentation de 5% du taux de conversion de la devise analysée.

(En millions d'euros)	2011	2010	2011	2010	2011	2010
	EUR		GBP		USD	
Compte de résultat	1,0	0,6	0,2	0,0	1,1	0,5

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 2011, 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, d'un point de vue comptable, la plupart de ces instruments dérivés sont considérés comme des couvertures de flux de trésorerie.

La désignation des instruments par monnaie étrangère se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	31 décembre 2011		31 décembre 2010	
	Juste valeur	Nominal	Juste valeur	Nominal
Couverture de flux de trésorerie				
<i>Taux d'intérêt</i>				
SWAP	-4,2	280,0	-	-
<i>Change</i>				
Contrats à terme en USD	0,2	47,7	1,0	38,7
Contrats à terme en GBP	-0,6	17,5	-1,7	27,6
Contrats d'options GBP	0,0	6,6	0,1	11,0
Contrats à terme en INR	-3,0	84,5	-0,8	34,9
Contrats à terme en HKD	-0,4	6,1	-0,3	2,6
Contrats à terme en MYR	0,0	2,6	-	-
Contrats à terme en PLN	-1,4	20,0	0,2	9,3
Contrats à terme en PHP	0,1	18,5	-	-
Contrats à terme en RUB	-1,0	15,6	-	-
Contrats à terme en MAD	0,0	0,2	-	-
Contrats à terme en CNY	-0,1	3,1	0,0	2,1
Transactions				
<i>Change</i>				
Contrats à terme en USD	0,0	2,5	0,3	14,7
Contrats à terme en INR	-0,2	2,0	0,3	15,0
Contrats à terme en GBP	-	-	0,0	4,1
Contrats à terme en MAD	-	-	0,0	1,0

Les justes valeurs (nettes d'impôts) des instruments de couverture de flux futurs constatées directement en capitaux propres au 31 décembre 2011 se sont élevées -6,6 millions d'euros, avec une variation de -5,9 millions d'euros (nette d'impôt) sur l'exercice.

Note 24 Fournisseurs et comptes rattachés

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Dettes fournisseurs	924,6	496,1
Dettes fournisseurs d'immobilisations	2,5	2,6
Total	927,2	498,7
Règlement fournisseurs en jours (DPO)	58	69

L'échéance des dettes fournisseurs et comptes rattachés est à moins d'un an.

Note 25 Autres passifs courants

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Avances et acomptes reçus sur commandes clients	26,3	6,4
Personnel et comptes rattachés	577,7	278,3
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	190,7	139,3
Etat – Taxe sur la valeur ajoutée	287,9	166,7
Produits constatés d'avance	333,3	217,3
Autres dettes d'exploitation	198,1	129,2
Total	1 614,0	937,2

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 26 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 présentés au bilan du Groupe.

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	Échéances			31 décembre 2010
		< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	
Obligations convertibles	443,9	6,2	437,7	-	213,0
Prêts bancaires	283,8	0,4	276,6	6,8	286,8
Contrats de location-financement	1,4	0,5	0,9	-	1,8
Comptabilisés au bilan	729,1	7,1	715,2	6,8	501,6
Contrats de location simple terrains, constructions, agencements	2 666,8	467,1	1 985,7	214,0	392,4
Contrats de location simple matériel informatique	13,7	5,3	7,1	1,3	9,3
Contrats de location simple autres immobilisations	87,7	37,2	50,4	0,1	66,8
Obligations d'achat irrévocables (> 5 ans)	84,4	61,1	21,5	1,8	15,9
Engagements	2 852,6	570,7	2 064,7	217,2	484,4
Total	3 581,7	577,8	2 779,9	224,0	986,0
Engagements financiers reçus (crédit syndiqué)	920,0	-	920,0	-	920,0
Total reçus	920,0	-	920,0	-	920,0

Les engagements financiers reçus correspondent exclusivement à la ligne de crédit non utilisée du crédit syndiqué d'un montant global accordé de 1,2 milliard d'euros.

Engagements commerciaux

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Garanties bancaires	179,5	67,2
- Opérationnelles - Performance	132,0	39,5
- Opérationnelles - Appels d'offres	13,7	12,0
- Opérationnelles - Avances sur paiement	29,7	14,6
- Financières ou autres	4,1	1,1
Garanties parentales	2 917,6	1 325,9
- Opérationnelles - Performance	2 909,9	1 267,4
- Opérationnelles - Orientées autres business	7,7	58,5
- Financières ou autres	-	-
Nantissements	748,7	0,5
Total	3 845,8	1 393,6

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de performance à ses clients. Ces garanties limitées se sont élevées à 2 917,6 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 1 325,9 millions d'euros à fin décembre 2010.

Dans le cadre du contrat signé avec Siemens pour le rachat de SIS, Atos s'est engagé à faire tous les efforts possibles pour remplacer Siemens afin de devenir le garant des engagements existants au 1^{er} juillet 2011.

A la fin de l'année 2011, les nouvelles garanties émises en remplacement de Siemens se sont élevées à 1 196,0 millions d'euros dont BBC pour 345,0 millions de livre sterling (414,0 millions d'euros), la National Savings pour 250,0 millions de livre sterling (300,0 millions d'euros) et le «Passport agency» du Royaume-Uni pour 138,0 millions de livre sterling (166,0 millions d'euros).

Dans le cadre du contrat signé par Atos IT Services UK Limited avec le Comité International Olympique (CIO), Atos SAE (Espagne) a accordé une garantie de performance au CIO dans le cas où l'entité Atos signataire du contrat (ou tout autre société affiliée à qui 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 signé en avril 2011, Atos SA a garanti au consortium de banques représenté par BNP Paribas de couvrir jusqu'à 660,0 millions d'euros les obligations de ses filiales, Atos Telco Services B.V et Atos B.V.

Atos SA a donné une garantie de 120,0 millions d'euros au Stichting Pensionsfonds Atos. Cette garantie est octroyée pour assurer les obligations de paiement de la filiale Atos Pays-Bas B.V dans le cadre du mécanisme du taux de couverture en cas de défaut de paiement des sommes associées.

Suite à la cession de Cellnet en juillet 2004, Atos SA reste lié par une garantie donnée à Schlumberger dans le cadre de relations avec Citicorp pour un montant total de 52,2 millions de dollars américains. Cette garantie fait l'objet d'une contre-garantie par l'acquéreur de Cellnet, Cellnet Holdings Corp.

Par ailleurs, Atos SA et Atos BV ont donné à plusieurs de leurs filiales des garanties de support financier suite à la demande des commissaires aux comptes ou par respect de réglementations locales.

Enfin, dans le cadre de l'accord général avec Siemens relatif au transfert des engagements en matière de retraite au Royaume-Uni, le conseil d'administration d'Atos SA, lors de sa réunion du 29 mars 2012, a accepté de fournir une garantie d'une durée de 20 années au fonds de pension Atos 2011 mise en place pour faciliter le transfert. Le montant maximum de cette garantie s'élève à 200,0 millions de livre sterling et pourra être moindre si les dettes effectivement transférées sont inférieures à ce montant.

Obligations contributives du Groupe au titre des fonds de pension

- 50,2 millions d'euros au titre de ses fonds de pension britanniques au cours du prochain exercice versus 40,5 millions d'euros en 2011, dont 33,5 millions d'euros au titre de cotisations pour combler des déficits ;
- 44,8 millions d'euros à son fonds de pension néerlandais au cours du prochain exercice, contre 36,2 millions d'euros en 2011.

Note 27 Transactions avec des parties liées

Les transactions entre Atos et ses filiales, qui sont des parties liées au Groupe, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans la présente note.

Les transactions avec les parties liées incluent en particulier :

- Les entités qui sont contrôlées par le Groupe, les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint, les entités qui offrent un régime d'avantages postérieurs à l'emploi au profit des employés du Groupe ou celles qui sont contrôlées ou détenues conjointement par l'un des dirigeants du Groupe, et
- Les principaux dirigeants du Groupe définis comme les membres du Conseil d'Administration ainsi que les Directeurs Généraux Adjoints.

Pendant l'année 2011, il n'y a pas eu de transaction entre le Groupe et de telles sociétés ou principaux dirigeants.

Rémunérations des membres du Conseil d'Administration ainsi que des Directeurs Généraux Adjoints

Les principaux dirigeants du Groupe ont été rémunérés comme suit pendant l'exercice :

(En millions d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Avantages court terme	6,5	6,3
Avantages postérieurs à l'emploi	2,1	1,8
Indemnités de départ	-	-
Options de souscription d'actions	1,0	1,3
Total	9,6	9,4

La rémunération du Président Directeur Général est déterminée par le Comité des Rémunérations en fonction de la réalisation des objectifs financiers du Groupe.

Les avantages à court terme incluent les salaires, primes et les avantages en nature. Les primes comptabilisées dans le compte de résultat incluent les primes effectivement payées durant l'année, les provisions relatives à l'exercice 2011 et les reprises relatives aux années précédentes.

Au cours de l'année, le Groupe n'a octroyé ou reçu aucune garantie d'aucun membre dirigeant.

Réclamation d'un ancien membre du Directoire

Le tribunal s'est réuni le 7 janvier 2011 et a rendu un jugement le 5 avril 2011 tenant compte en partie des arguments d'Atos et obligeant ce dernier à payer à M. Germond la somme de 378 500 euros correspondant à 2 mois de salaire et bonus. Cette somme a été payée à M. Germond qui a décidé de faire appel. La cour d'appel devrait prononcer son jugement à ce sujet entre mai et décembre 2012 et Atos a des perspectives raisonnables de succès.

Note 28 Evénements postérieurs à la date de clôture

Le 23 février 2012, Siemens et Atos ont conclu un accord clôturant le processus d'acquisition de SIS et conduisant à un prix ajusté de 748,2 millions d'euros (voir Note 1 Variation de périmètre section Regroupement d'entreprises).

Note 29 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2011 – principales sociétés

	% d'intérêt	Méthode de conso- lidation	% de contrôle	Adresse
HOLDING				
Atos SA		Société mère consolidante		80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos B.V.	100	IG	100	Groenewoudseweg 1 - 5621 BA Eindhoven - Pays-Bas
Atos International NV	100	IG	100	Rue Abbé Cuypers 3 Priester Cuypersstraat - 1040 Bruxelles
Atos International Competencies and Alliances (ICA)	100	IG	100	Rue Abbé Cuypers 3 Priester Cuypersstraat - 1040 Bruxelles
Saint Louis Ré	100	IG	100	74, rue de Merl - L2146 Luxembourg
Atos International SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
FRANCE				
Atos Worldline SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos Intégration SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Diamis SA	60	IG	60	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Mantis SA	100	IG	100	24, rue des Jeûneurs - 75002 Paris
Atos Infogérance SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos Télépilotage Informatique SA	51	IG	51	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos Consulting SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos A2B SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos Formation SAS	100	IG	100	7/13, rue de Bucarest - 75008 Paris
ALLEMAGNE				
Atos Worldline GmbH	100	IG	100	Hahnstraße 25 - 60528 Francfort - Allemagne
Atos GmbH	100	IG	100	Theodor Althoffstraße 47 - 45133 Essen - Allemagne
Atos Worldline Processing GmbH	100	IG	100	Hahnstraße 25 - 60528 Francfort - Allemagne
Atos IT Dienstleistung und Beratung GmbH	100	IG	100	Bruchstrasse 5 - 45883 Gelsenkirchen - Allemagne
Atos IT Solutions and Services GmbH	100	IG	100	Otto-Hahn-Ring 6 - 81739 Munich - Allemagne
Atos IT Solutions and Services Verwaltungs GmbH	100	IG	100	Otto-Hahn-Ring 6 - 81739 Munich - Allemagne
ENERGY4U GmbH	100	IG	100	Emmy-Noether-Straße 17 - 65627 Karlsruhe - Allemagne

	% d'intérêt	Méthode de conso- lidation	% de contrôle	Adresse
PAYS-BAS				
Atos IT Services Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos IT Systems Management Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Telco Services B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Banking Services B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Consulting NV	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos IT Solutions and Services B.V.	100	IG	100	Werner von Siemensstraat 3 - 2712 PN Zoetermeer - statutory seat Utrecht - Pays-Bas
EUROPE (Autres) - MOYEN-ORIENT - AFRIQUE				
Autriche				
Atos Information Technology GmbH	100	IG	100	Technologiestraße 8/Genbaude D - 1120 Vienne - Autriche
Atos IT Solutions and Services Gml	100	IG	100	Siemensstraße 92 - 1210 Vienne - Autriche
TSG EDV-Terminal-Service GmbH	99	IG	99	Modecenterstraße 1 - 1030 Vienne - Autriche
Belgique				
Atos Belgium SA	100	IG	100	Da Vincilaan 5 - 1930 Zaventem - Belgique
Atos Worldline NV	100	IG	100	Chaussée de Haecht 1442 - B-1130 Bruxelles - Belgique
Atos IT Solutions and Services S.A.	100	IG	100	Square Marie Curie 30 - 1070 Anderlecht - Belgique
Bulgarie				
Atos IT Solutions and Services EOOD	100	IG	100	2 Kukush Str. - Sofia Municipality - Ilinden District - 1309 Sofia - Bulgarie
Danemark				
Atos IT Solutions and Services A/S	100	IG	100	Dybendalsvaenget 3 - 2630 Taastrup - Danemark
Croatie				
Atos IT Solutions and Services d.o.o	100	IG	100	Heinzelova 69 - 10000 Zagreb - Croatie
République Tchèque				
Atos IT Solutions and Services s.r.o.	100	IG	100	14000 Praha 4 - Doudlebská 1699/5 - République Tchèque

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Finlande				
Atos IT Solutions and Services oy	100	IG	100	Majurinkatu 6 - 02600 Espoo - Finlande
Grèce				
Atos Hellas Information Technology Services SA	100	IG	100	Kifissias 18 - 15125 Maroussi - Athènes - Grèce
Irlande				
Atos IT Solutions and Services Limited	100	IG	100	Fitzwilliam Court - Leeson Close - 2 Dublin - Irlande
Italie				
Atos Italia S.p.A.	100	IG	100	Via Vipiteno no. 4 - 20128 Milan - Italie
Luxembourg				
Atos Luxembourg PSF S.A.	100	IG	100	2, rue Nicolas Bové - L1253 Luxembourg
Maroc				
Atos	100	IG	100	Avenue Annakhil - Espace High-Tech, hall B, 5th floor - Hayryad Rabat - Maroc
Pologne				
Atos IT Services SP ZOO	100	IG	100	Ul. Domaniewska 41 (Taurus Building) - 02-672 Varsovie - Pologne
Atos IT Solutions and Services SP. z.o.o.	100	IG	100	Ul. Zupnicza 11 - 03-821 Varsovie - Pologne
Portugal				
Atos IT Solutions and Services, Unipessoal, Lda	100	IG	100	Rua Irmaos Siemens - 1 e 1-A - 2700 172 Amadora - Portugal
Roumanie				
Atos IT Solutions and Services s.r.l.	100	IG	100	24 Preciziei Boulevard - Building H3 - 3rd floor - 6th District - 062204 Bucarest - Roumanie
Serbie				
Atos IT Solutions and Services d.o.o.	100	IG	100	Pariske komune No. 22 - 11070 Belgrade - Serbie
Afrique du Sud				
Atos (PTY) Ltd	74	IG	74	204 Rivonia Road, Sandton private bag X 136 - Bryanston 2021 - Afrique du Sud

	% d'intérêt	Méthode de conso- lidation	% de contrôle	Adresse
Espagne				
Mundivia SA	100	IG	100	Calle Real Consulado, s/n Poligono Industrial Candina - Santander 39011- Espagne
Tempos 21, Innovación en Aplicaciones Móviles, SA	97.25	IG	100	Avda. Diagonal, 210-218 - Barcelone 08018 - Espagne
Consulting Canarias, SA	100	IG	100	Paseo Tomás Morales, 85 1º - Las Palmas de Gran Canaria 35004 - Espagne
Centro de Tecnologías Informáticas, SA	80	IG	80	Paseo de la Condesa de Sagasta, 6 Oficina 1 - León 24001 - Espagne
Infoservicios SA	75	IG	75	Albarracin 25 - Madrid 28037 - Espagne
Atos, Sociedad Anonima Espanola	100	IG	100	Albarracin 25 - Madrid 28037 - Espagne
Atos IT Solutions and Services Iberia S.L.	100	IG	100	Ronda de Europa, 5 - 28760 Madrid - Espagne
Suède				
Atos IT Solutions and Services AB	100	IG	100	Johanneslundsvägen 12-14 - 194 87 Upplands Väsby - Suède
Suisse				
Atos AG	100	IG	100	Industriestraße 19 - 8304 Wallisellen - Zurich - Suisse
Atos IT Solutions and Services AG	100	IG	100	Freilagerstrasse 28 - 8047 Zürich - Suisse
Turquie				
Atos Bilisim Danismanlik ve Musteri Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A/S	100	IG	100	Istanbul Sisli ITU Ari Teknokent 2 Maslak Mah. Buyukdere Cad. A Blok Kat: 4 daire: 4 - Turquie
ROYAUME-UNI				
Atos Consulting Limited	100	IG	100	4, Triton square, regent's place - Londres NW 1 3HG- Royaume-Uni
Atos IT Services UK Ltd	100	IG	100	4, Triton square, regent's place - Londres NW 1 3HG- Royaume-Uni
Atos IT Solutions and Services Limited	100	IG	100	4, Triton square, regent's place - Londres NW 1 3HG- Royaume-Uni
ASIE PACIFIQUE				
Australie				
Atos (Australia) Pty. Ltd	100	IG	100	885 Mountain Highway 3153 Bayswater - Victoria - Australie
Chine				
Atos Covics Business Solutions Ltd	100	IG	100	No. 1 Building, No. 99, Qinjiang Rd-Shanghai-Chine
Atos Information Technology (China) Co. Ltd	100	IG	100	502 -505 Lido Commercial Bulding, Lido Place, Jichang Road- Chaoyang District- Beijing - Chine
Atos (Hong-Kong) Ltd	100	IG	100	Units 3B & 05-10, 18/F., Exchange Tower, 33 Wang Chiu Road, Kowloon Bay-Kowloon-Hong Kong

	% d'intérêt	Méthode de conso- lidation	% de contrôle	Adresse
Inde				
Atos India Private Limited	100	IG	100	Unit 126/127, SDF IV, SEEPZ - Andheri (East) - Bombay 400 096 - Inde
Atos IT Services Private Ltd	100	IG	100	C-63, 6th Floor, Himalaya House, 23 Kasturba Gandhi Marg, New Delhi - 110 001 - Inde
Atos IT Solutions and Services Pvt Ltd	100	IG	100	HCC 247 Park, Hincon House, Tower - A - 8th- 10th Floor - Lal Bahadur Shastri Marg - Vikhroli
Japon				
Atos KK	100	IG	100	20 F, Shinjuku ParkTower - Nishi Shinjuku 3 - 7 -1 - Shinjuku - ku - Tokyo - Japon
Malaisie				
Atos (Malaysia) SDN BHD	100	IG	100	16-A (1st Floor) Jalan Tun Sambanthan - 3 Brickfields - 50470 Kuala Lumpur - Malaisie
Philippines				
Atos Information Technology Inc.	100	IG	100	23/F Cyber One Building - Eastwood City - Cyberpark - 1110 Libis, Quezon City - Philippines
Singapour				
Atos (Asia Pacific) Pte Ltd	100	IG	100	620A Lorong 1 Toa Payoh - TP4 Level 5 - Singapour 319762
Taiwan				
Atos (Taiwan) Ltd	100	IG	100	5F, No.100, Sec.3, Min Sheng E. Road, Taipei 105 - Taïwan - R.O.C.
Thailande				
Atos IT Solutions and Services Ltd	100	IG	100	2922/339 Cham Issara Tower II - 36th Floor - New Petchburi Road - Bangkok - Huay Kwang - 10310 Bangkok - Thailande
AMERIQUES				
Argentine				
Atos Argentina SA	100	IG	100	Nicolás de Vedia 3892, PB - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - C 1430DAL - Argentine
Atos IT Solutions and Services SA	100	IG	100	Julio A. Roca 530, piso 8, C.A.B.A. - C1067ABN - Argentine
Brésil				
Atos Brasil Ltda	100	IG	100	Avenida Maria Coelho Aguiar, n° 215 – 5° andar - Bloco E – Jardim São Luís - São Paulo SP CEP 05805-904 - Brésil
Atos Serviços de Tecnologia da Informação do Brasil Ltda	100	IG	100	Avenida Maria Coelho Aguiar N° 215 – 7° andar - Bloco E – Bairro Jardim São Luis - São Paulo -SP - CEP 05805-904 - Brésil
Atos Soluções e serviços de tecnologia da informação LTDA	100	IG	100	Rua Werner Von Siemens, 111 – Prédio 6 – Lapa - Sao Paulo -SP - CEP 05069-900 - Brésil
Canada				
Atos Inc.	100	IG	100	6375 Shawson Drive - L5T 1S7 Mississauga - Ontario - Canada

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Chili				
Atos IT Solutions and Services S.A.	100	IG	100	Avenida Providencia 1760 Piso 17, Comuna de Providencia - 8320000 Santiago du Chili - Chili
Colombie				
Atos IT Solutions and Services S.A.S	100	IG	100	Carrera 65 No. 11-83 Piso 3° - Bogotá - Colombie
Mexique				
Atos IT Business services S de RL de CV	100	IG	100	Calle Poniente 116 No. 590 - Industrial Vallejo - Distrito Federal - 02300 México, D.F. - Mexique
États-Unis d'Amérique				
Atos IT Solutions and Services Inc.	100	IG	100	101 Merritt 7, 6th Floor - Norwalk - CT 06851 - États-Unis

La liste complète des entités du Groupe Atos est disponible sur notre site www.atos.net

Note 30 Honoraires des Commissaires aux Comptes

(En milliers d'euros et %)	Total		Deloitte		Grant Thornton		2010	
	2011 Montant	%	2010 Montant	2011 Montant	%	2010 Montant	2011 Montant	%
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	8 296,4	63%	5 230,2	4 607,0	51%	3 051,2	3 689,4	88%
<i>Société mère</i>	2 355,0	18%	1 701,2	1 425,0	16%	1 077,6	930,0	22%
<i>Filiales</i>	5 941,4	45%	3 529,0	3 182,0	35%	1 973,6	2 759,4	66%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	4 490,2	34%	2 096,0	3 983,0	44%	1 998,8	507,2	12%
<i>Société mère</i>	3 560,5	27%	1 895,3	3 408,0	38%	1 861,1	152,5	4%
<i>Filiales</i>	929,7	7%	200,7	575,0	6%	137,7	354,7	8%
Sous-total Audit	12 786,6	97%	7 326,2	8 590,0	96%	5 050,0	4 196,6	100%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal et social	269,0	2%	77,3	269,0	3%	77,3	-	-
Autres	132,0	1%	61,2	132,0	1%	61,2	-	-
Sous-total Autres	401,0	3%	138,5	401,0	4%	138,5	-	-
TOTAL	13 187,6	100%	7 464,7	8 991,0	100%	5 188,5	4 196,6	100%

Les honoraires relatifs aux "Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes" ont inclus 3,2 millions d'euros d'honoraires relatifs à l'acquisition de SIS et 0,5 million d'euros d'honoraires relatifs aux travaux liés à l'émission du rapport ISAE 3402.

C.6 Comptes sociaux de la Société Mère

C.6.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Atos S.A., 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.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les titres de participation, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2011 s'établit à 2 799 984 milliers d'euros, sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'usage selon les modalités décrites dans la note « Immobilisations financières » de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la société, à revoir les calculs effectués par la société, et à examiner la procédure d'approbation de ces estimations par la Direction.

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. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation 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.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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 et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 4 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Grant Thornton
*Membre français de Grant Thornton
International*

Christophe Patrier

Vincent Frambourt

C.6.2 Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – exercice clos le 31 décembre 2011

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.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article 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.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

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.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagement conclu avec Monsieur Thierry Breton en qualité de Président Directeur Général – Modalités de mise en œuvre du régime de retraite supplémentaire collectif à prestations définies

Le régime de retraite supplémentaire collectif à prestations définies souscrit par la Société au bénéfice de tous les membres du Comité Exécutif du Groupe Atos, tel qu'autorisé par le Conseil d'administration du 26 mars 2009 et ratifié par l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2009 (quatrième résolution), dont le Président Directeur Général bénéficie à compter du 31 décembre 2009, s'est poursuivi au cours de l'exercice 2011.

Au cours de l'exercice écoulé, le Groupe Atos a versé un montant de 27 988,80 euros à une compagnie d'assurance au titre de cette convention. Aucun droit n'a été définitivement acquis, au cours de l'exercice 2011, au profit du Président Directeur Général.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 4 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Grant Thornton
*Membre français de Grant Thornton
International*

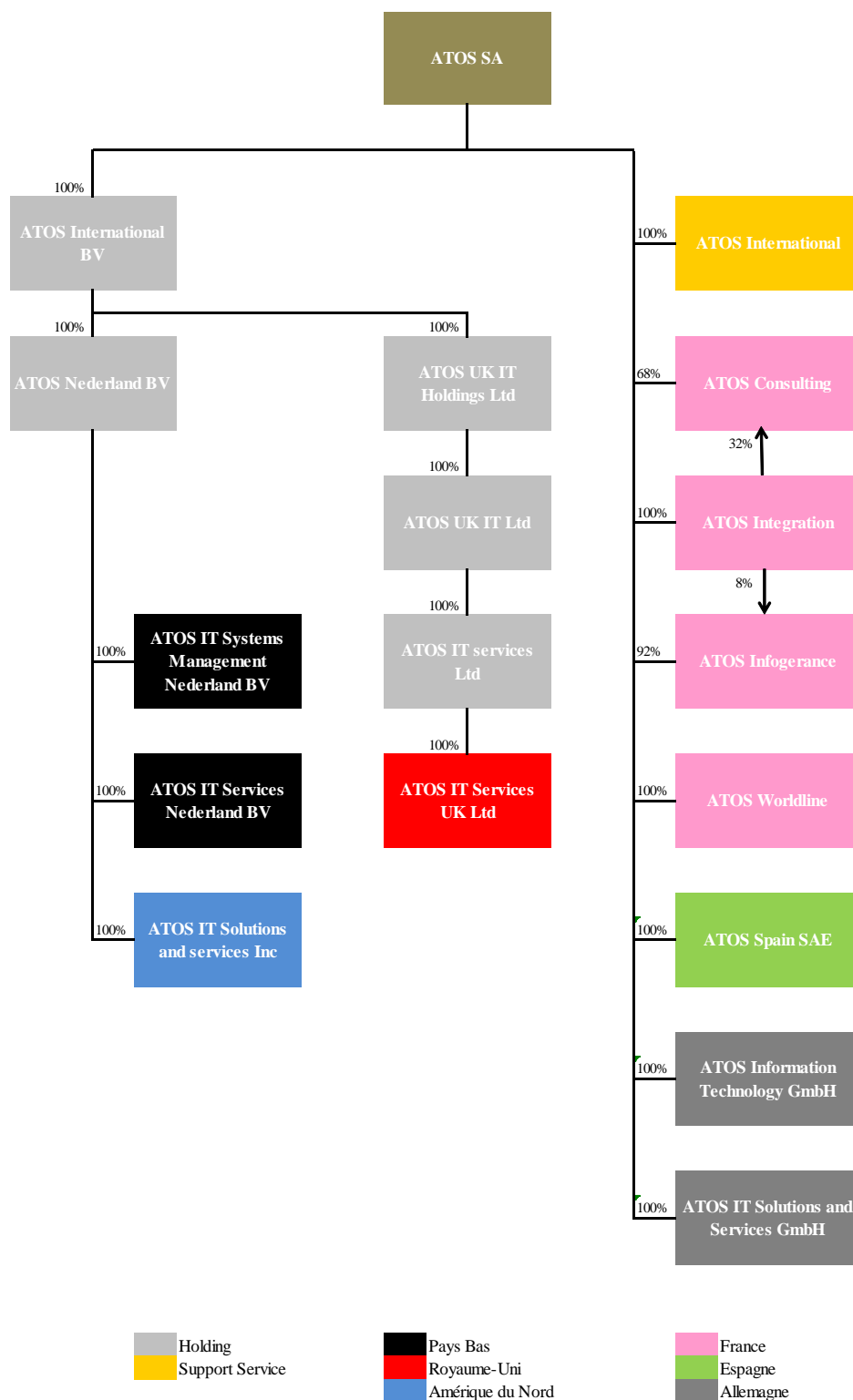
Christophe Patrier

Vincent Frambourt

C.6.3 Organigramme simplifié

Au 31 décembre 2011, le capital du Groupe s'élevait à 83,6 millions d'euros, divisé en 83 566 768 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Les actions du Groupe Atos sont cotées au Marché Eurolist de Paris (France) sous le code 5173 ISIN FR0000051732. Elles ne font pas l'objet de cotation sur une autre place; Atos SA est la seule société cotée du Groupe.



C.6.4 Comptes Sociaux d'Atos SA

C.6.4.1 Bilan

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Immobilisations incorporelles	Note 1	98 418	98 887
Immobilisations corporelles	Note 2	46	222
Titres de participation	Note 3	2 800 044	2 309 114
Autres immobilisations financières	Note 3	691 828	530 982
Total actif immobilisé		3 590 336	2 939 205
Clients et comptes rattachés	Note 4	16 806	6 393
Autres créances	Note 4	337 966	367 618
Trésorerie et équivalent de trésorerie	Note 5	379 171	163 532
Total actif circulant		733 943	537 543
Comptes de régularisation	Note 6	10 986	3 754
TOTAL DE L'ACTIF		4 335 265	3 480 502
PASSIF (en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2 011	31 décembre 2 010
Capital social		83 567	69 914
Prime d'émission et de fusion		1 845 408	1 414 123
Réserve légale		8 354	6 972
Autres réserves et report à nouveau		320 712	285 921
Résultat de l'exercice		44 034	69 674
Capitaux propres	Note 7	2 302 075	1 846 604
Provisions pour risques et charges	Note 8	23 117	32 780
Dettes financières	Note 9	1 212 832	847 165
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 10	20 917	16 083
Autres dettes	Note 10	776 107	737 318
Total des dettes		2 009 856	1 600 566
Comptes de régularisation		217	552
TOTAL DU PASSIF		4 335 265	3 480 502

C.6.4.2 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Chiffre d'affaires	Note 11	40 655	42 097
Autres produits d'exploitation		62	301
Produits d'exploitation		40 717	42 398
Achats consommés		-12 929	-11 908
Impôts et taxes		-448	-551
Dotation aux provisions		-66	-136
Autres charges	Note 12	-12 712	-11 753
Charges d'exploitation		-26 155	-24 348
Résultat d'exploitation		14 562	18 050
Résultat financier	Note 13	32 970	45 997
Résultat courant		47 532	64 047
Résultat exceptionnel	Note 14	-12 065	-7 275
Impôt sur le résultat	Note 15	8 567	12 902
RESULTAT NET		44 034	69 674

C.6.5 Annexes aux comptes sociaux d'Atos SA

Activité d'Atos SA

Atos SA a pour principales activités :

- la gestion de la marque Atos;
- la détention des participations du Groupe ;
- la centralisation des activités de financement.

Le chiffre d'affaires est constitué des redevances de marque reçues des filiales du Groupe.

La société Atos SA est la holding du Groupe Atos, dont elle est la société mère, et à ce titre établit des comptes consolidés.

Événements majeurs de l'exercice

Le 11 avril 2011, Atos SA a renouvelé le crédit syndiqué pour un montant de 1 200 millions d'euros avec un consortium de banques ; ce renouvellement a généré des frais d'émission d'emprunt pour un montant de 9,3 millions d'euros comptabilisé en charges à répartir.

Le 1^{er} juillet 2011, Atos a acquis, auprès de Siemens AG, 100% de Siemens IT Solutions and Services, un leader européen des prestations de service informatique qui offre une expertise technologique et une connaissance des processus industriels de ses clients afin de fournir des solutions sur toute leur chaîne informatique.

L'accord a donné naissance à une nouvelle entreprise qui fait partie du Top 10 mondial des sociétés de services informatiques, bénéficiant d'une complémentarité exceptionnelle des deux entités regroupées, sur les plans géographiques, commerciaux et industriels.

Par cet accord, Siemens devient le premier client d'Atos.

Règles et méthodes comptables

Les comptes de l'exercice 2011 ont été arrêtés dans le respect des principes comptables généraux arrêtés en France (règlement CRC 99-03) et notamment des éléments 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.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées de logiciels et de malis de fusion.

Les logiciels sont comptabilisés au coût d'acquisition et amortis linéairement sur les durées d'utilisation prévues.

Le mali de fusion acquis antérieurement à l'année 2004 est amorti linéairement sur 20 ans. La Société a appliqué le Règlement CRC 2004-01 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées pour les opérations qui sont intervenues à compter du 1^{er} janvier 2004. Ces malis de fusion sont sujets à un test de dépréciation annuel à l'issue duquel une dépréciation est constatée lorsque le montant total du mali de fusion et de la valeur brute des titres de participation est supérieur à la valeur d'entreprise.

Cette valeur d'entreprise est déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie assises sur les données budgétaires approuvées par la direction et couvrant une période de trois ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles (bâtiments / agencements) sont comptabilisées à leurs coûts d'acquisitions excluant toutes charges financières.

L'amortissement est calculé linéairement sur les durées d'utilisation suivantes :

- Constructions : 20 ans
- Agencements et installations : 5 à 10 ans

Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont composées de titres de participation et d'autres immobilisations financières telles qu'actions propres et prêts.

Les titres de participations sont comptabilisés au coût d'acquisition. Une dépréciation est comptabilisée lorsque le coût d'acquisition est supérieur à la valeur d'usage déterminée de la manière suivante :

- pour les entités opérationnelles la valeur d'usage est déterminée sur la base de la valeur d'entreprise mentionnée ci-dessus ;
- Pour les sociétés holding la valeur d'usage est déterminée en tenant compte de leur quote-part de situation nette.

Les actions propres sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les actions Atos ne sont détenues ni dans le cadre d'un contrat de liquidité ni dans le cadre d'attributions d'actions gratuites ou d'option d'achats d'actions.

Une dépréciation est comptabilisée quand la valeur d'inventaire est supérieure à la valeur moyenne pondérée des cours de bourse d'Atos du mois de décembre.

Les prêts sont essentiellement des opérations intra-groupe.

Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une dépréciation.

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".

Trésorerie et valeurs mobilières de placement

Les actions propres sont comptabilisées à leur valeur d'inventaire dans le cadre du contrat de liquidité ou acquises dans le cadre de plans d'attribution d'actions gratuites ou d'options d'achats d'actions.

Pour les actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité, une dépréciation est constituée quand la valeur d'inventaire est supérieure à la valeur moyenne pondérée des cours de bourse du mois de décembre.

Les actions destinées à être attribuées sur les plans Management Investment Plan (MIP) et Long Term Incentive Plan (LTI) ont été évaluées à la valeur d'achat pour celles acquises en 2008, et à la valeur nette comptable au 31 décembre 2007 pour les autres, en application de l'avis 2008-17 du CNC, du règlement 08-15, art 6 du CRC et de la recommandation du CNC n° 2009-R-01 du 5 février 2009.

Comptes de régularisation

Les charges à répartir comprennent exclusivement des frais d'émission d'emprunt étalés linéairement sur la durée de vie de l'emprunt.

Provisions pour risques et charges

Les provisions sont évaluées pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaires à l'extinction de l'obligation correspondante.

Quand un titre de participation est complètement déprécié, une provision supplémentaire pour risque peut être constatée lorsque la valeur d'inventaire est supérieure à la valeur d'usage.

Une provision pour charges est comptabilisée pour les actions gratuites et les options d'achat d'actions 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, conformément à l'avis 2008-17 du CNC, au règlement 08-15, art 6 du CRC et à la recommandation du CNC n° 2009-R-01 du 5 février 2009.

Note 1 Immobilisations incorporelles

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31 décembre 2010	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2011
Immobilisations incorporelles brutes	113 918			113 918
Amortissement des immobilisations incorporelles	-8 380	-469		-8 849
Dépréciation des immobilisations incorporelles	-6 651			-6 651
Total des amortissements et dépréciations	-15 031	-469	-	-15 500
<i>Dont : - exceptionnel</i>		-469	-	
Valeur nette des immobilisations incorporelles	98 887	-469	-	98 418

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées d'un mali de fusion résultant de l'apport d'Atos Investissement 6 à Atos SA en 2004.

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 : 40,8 millions d'euros ;
- Espagne : 63,8 millions d'euros.

Les autres malis de fusion comptabilisés antérieurement à 2004 pour une valeur brute de 9,7 millions d'euros sont dépréciés linéairement.

Note 2 Immobilisations corporelles

Tableau de variation des immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31 décembre 2010	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2011
Immobilisations corporelles brutes	2 684	-	-2 571	113
Amortissement des immobilisations corporelles	-2 462	-66	2 461	-67
<i>Dont exploitation</i>		-66	-	
Valeur nette des immobilisations corporelles	222	-66	-110	46

Le 30 septembre 2011, Atos SA a cédé un immeuble à Vineuil dont la valeur nette comptable était de 0,1 million d'euros et le prix de cession était de 0,5 million d'euros.

Note 3 Immobilisations financières

Tableau de variation des immobilisations financières brutes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2010	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2011
Titres de participation groupe	2 467 605	524 750	-	2 992 355
Titres de participation hors groupe	139	-	-	139
Actions propres	92	-	-	92
Autres titres immobilisés	85	-	-	85
Total titres de participation	2 467 921	524 750	-	2 992 671
Prêts et intérêts courus	129 887	-	-194	129 693
Autres	401 095	273 443	-112 403	562 135
Total autres immobilisations financières	530 982	273 443	-112 597	691 828
TOTAL	2 998 903	798 193	-112 597	3 684 499

Acquisition de titres de participations et autres mouvements

Atos SA a procédé à des augmentations de capital pour les filiales suivantes :

- Atos Intégration pour 36,9 millions d'euros ;
- Atos Spain SAE pour 27,0 millions d'euros ;
- Atos Meda pour 8,8 millions d'euros ;
- Atos Management France pour 5,5 millions d'euros.

Atos SA a racheté les titres d'Atos Intégration détenus précédemment par Atos Infogérance pour un montant de 17,0 millions d'euros.

Atos SA a acquis à Siemens les titres Atos IT Solutions and Services GmbH pour 428,5 millions d'euros.

Atos SA a échangé des titres Atos Intégration contre des titres Atos Worldgrid pour un montant de 32,3 millions d'euros.

Autres immobilisations financières

Le poste « Autres immobilisations financières » comprend :

- le dépôt versé au titre du programme de titrisation de créances commerciales pour 288,7 millions d'euros ;
- la créance due par Siemens au titre de l'ajustement de prix d'acquisition de Siemens IT Solutions and Services pour 273,4 millions d'euros s'analysant ainsi :
 - Ajustement de prix sur autres éléments 144,4 millions d'euros ;
 - Ajustement de prix sur coûts de restructuration 116,6 millions d'euros ;
 - Remboursement par Siemens des actions Kyros 42 pour 12,4 millions d'euros.

Tableau de variation des dépréciations sur immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31 décembre 2010	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2011
Titres de participation groupe	-158 541	-34 332	517	-192 356
Titres de participation hors groupe	-139	-	-	-139
Actions propres	-43	-4	-	-47
Autres titres immobilisés	-85	-	-	-85
TOTAL	-158 808	-34 336	517	-192 627
<i>Dont financier</i>		-34 336		

Les dotations de la période portent sur :

- Atos Infogérance pour 25,9 millions d'euros ;
- Atos Management France pour 5,5 millions d'euros ;
- Atos Servicios de Tecnologia Informatica pour 2,4 millions d'euros ;
- Group Technic Informatic pour 0,6 million d'euros.

Tableau de valeur nette des immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Titres de participation groupe	2 992 355	-192 356	2 799 999
Titres de participation hors groupe	139	-139	-
Actions propres	92	-47	45
Autres titres immobilisés	85	-85	-
Prêts et intérêts courus	129 693	-	129 693
Autres	562 135	-	562 135
TOTAL	3 684 499	-192 627	3 491 872

Tableau de ventilation des prêts et autres immobilisations financières par échéance

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2011	A moins de 1 an	A plus de 1 an
Prêts et intérêts courus	129 693	129 693	-
Autres	562 135	562 135	-
TOTAL	691 828	691 828	-

Les charges à payer sur les intérêts s'élèvent à 0,4 million d'euros (2010 : 0,3 million d'euros)

Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31/12/11	Valeur nette au 31/12/11	% de titres détenus	Bénéfice net au 31/12/11	Capitaux propres
I- Filiales (50 % au moins de capital détenu)					
France					
Atos Worldline	110 015	110 015	100%	19 504	130 240
Atos Investissement 5	618 681	618 681	100%	-606	624 403
Atos Infogérance	101 776	75 908	92%	-5 716	9 613
Atos Formation	2	2	100%	585	1 078
Atos Intégration	82 490	82 490	92%	-22 004	-19 682
Atos Consulting	16 539	9 073	68%	1 866	2 933
Atos Participation 2	30 616	24 249	100%	477	16 801
Atos International	30 878	0	100%	-2 032	-15 277
Atos Investissement 10	11 140	11 140	100%	-9 108	1 228
Atos Management France	5 540	0	100%	-4 354	-3 083
Atos Investissement 12	40	32	100%	-3	31
Atos Meda	8 840	8 840	100%	-612	144
Atos Investissement 19	37	37	100%	-7	29
Atos Investissement 20	37	37	100%	-7	29
Atos Investissement 21	37	37	100%	-7	29
Atos WorldGrid	32 328	32 328	100%	-289	22 748
Italie					
Atos Multimédia Italia	68	68	100%		171
Atos Origin Srl	57 183	156	100%	640	156
Benelux					
St Louis Ré	2 139	2 139	100%		2 140
Espagne					
Atos Spain SAE	80 390	80 390	100%	-26 846	24 392
Group Technic Informativ	751	183	100%	-68	183
Allemagne					
Atos Information Technology GMBH	160 750	160 750	100%	863	95 394
Atos Holding GMBH	50 637	0	100%	-112	-2 133
Atos IT Solutions and Services GMBH	428 538	428 538	100%	-416 445	789 313
Pays-Bas					
Atos International BV	1 139 608	1 139 608	100%	26 947	246 407
Brésil					
Atos Serviços de Tecnologia da Informação do Brasil Ltda	23 285	15 273	55%	10 051	6 074
II – Autres participations					
	150	25			
TOTAL	2 992 494	2 799 999			

Le solde des titres de participation correspond aux titres de participation Groupe et hors Groupe présentés dans le tableau de valeur nette des immobilisations financières ci-avant.

Note 4 Clients, comptes rattachés et autres créances

Clients, comptes rattachés et autres créances

(en milliers d'euros)	valeur brute au 31 décembre 2011	Dépréciation	valeur nette au 31 décembre 2011	valeur nette au 31 décembre 2010
Clients	1 715	-	1 715	3 271
Clients douteux	289	-245	44	44
Factures à établir	15 047	-	15 047	3 078
Etat, impôt société	-	-	-	760
TVA déductible	3 397	-	3 397	2 528
Comptes courants sociétés Groupe	333 426	-	333 426	361 790
Autres débiteurs	1 345	-202	1 143	2 540
TOTAL	355 219	-447	354 772	374 011
<i>Dont exploitation</i>		-447		

Tableau de ventilation des clients, comptes rattachés et autres créances par échéance

(en milliers d'euros)	valeur brute au 31 décembre 2011	A moins de 1 an	A plus de 1 an
Clients	1 715	1 715	-
Clients douteux	289	-	289
Factures à établir	15 047	15 047	-
Etat, impôt société	-	-	-
TVA déductible	3 397	3 397	-
Comptes courants sociétés Groupe	333 426	333 426	-
Autres débiteurs	1 345	1 345	-
TOTAL	355 219	354 930	289

Tableau des produits à recevoir

(en milliers d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Montant des produits à recevoir inclus dans les créances :		
Créances clients	15 047	3 078
Autres créances	463	432
TOTAL	15 510	3 510

Note 5 Trésorerie et valeurs mobilières de placement

Tableau de Trésorerie et valeurs mobilières de placement

(en milliers d'euros)	valeur brute au 31 décembre 2011	Dépréciation	valeur nette au 31 décembre 2011	valeur nette au 31 décembre 2010
Actions propres – contrat de liquidité	68 554	-	68 554	88 593
Fonds commun de placement	-	-	-	-
Actions propres	5 074	-319	4 755	4 995
Actions destinées à être attribuées /plan	2 231	-	2 231	4 187
Valeurs à l'encaissement	299 946	-	299 946	50 000
Disponibilités	3 685	-	3 685	15 757
TOTAL	379 490	-319	379 171	163 532

Les 201 077 actions propres destinées à être attribuées sur les plans Management Investment Plan (MIP) et Long Term Incentive Plan (LTI) 2007 et 2008 sont comptabilisées pour une valeur de 7,0 millions d'euros. 4,8 millions d'euros ne sont pas allouées car les conditions d'attribution ne sont pas remplies.

Note 6 Comptes de régularisation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Charges constatées d'avance	193	118
Charges à répartir	10 793	3 636
TOTAL	10 986	3 754

C.6.5.1 Notes sur le bilan

Note 7 Capitaux propres

Capital social

(en milliers d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Nombre de titres	83 566 768	69 914 077
Valeur nominale (en euros)	1	1
CAPITAL SOCIAL	83 567	69 914

Tableau de répartition du capital sur les trois derniers exercices

	31 décembre 2011		31 décembre 2010		31 décembre 2009	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
Financière Daunou 17	17 855 541	21,37%	17 442 839	24,95%	15 765 838	22,60%
Centaurus	-	-	-	-	1 332 140	1,91%
Pardus	-	-	1 821 869	2,61%	7 000 004	10,04%
FMR Llc	4 121 717	4,93%	3 498 744	5,00%		
Siemens	12 483 153	14,94%				
Conseil d'Administration	15 640	0,02%	14 640	0,02%	14 938	0,02%
Salariés	1 820 548	2,18%	2 523 605	3,61%	2 279 112	3,27%
Auto-contrôle	202 370	0,24%	253 551	0,36%	652 152	0,94%
Public	47 067 799	56,32%	44 358 829	63,45%	42 676 278	61,21%
Total	83 566 768	100,00%	69 914 077	100,00%	69 720 462	100,00%
Titres nominatifs	13 790 586	16,50%	1 403 026	2,01%	1 629 770	2,34%
Titres au porteur	69 776 182	83,50%	68 511 051	97,99%	68 090 692	97,66%
Total	83 566 768	100,00%	69 914 077	100,00%	69 720 462	100,00%

Le Fonds FMR Llc a informé la société du franchissement du seuil de 5% en baisse en portant sa participation à hauteur de 4,99% des actions et des droits de vote le 18 novembre 2011.

La société Siemens Beteiligungen a dépassé les seuils de 5% ,10% et 15% le 1^{er} juillet 2011 par l'attribution des 12 483 153 actions en contrepartie de l'unique action du Groupe SIS.

Les actions de la société détenues par les employés le sont au travers des Fonds Communs de Placement et Plans d'Épargne Entreprise.

La 4^{ème} résolution de l'Assemblée Générale du 1^{er} juin 2011 a 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 2011, le nombre d'actions propres détenues s'élève à 202 370 actions représentant 0,2% du capital.

Le flottant des actions du Groupe exclut les participations détenues par les actionnaires de référence, à savoir Financière Daunou 17 (PAI Partners), détenant 21,4% du capital et Siemens détenant 14,9% au 31 décembre 2011. Aucun autre actionnaire ne détient ou a annoncé détenir une participation supérieure à 5% du capital émis par le Groupe. Les participations détenues par les dirigeants et les salariés sont également exclues du flottant.

	31 décembre 2011			31 décembre 2010		
	Actions	% Capital	% Droit de vote	Actions	% Capital	% Droit de vote
Auto-détention	202 370	0,24%	0,24%	253 551	0,36%	0,36%
Financière Daunou 17	17 855 541	21,37%	21,37%	17 442 839	25,00%	25,00%
Siemens	12 483 153	14,94%	14,94%			
Conseil d'Administration	15 640	0,02%	0,02%	14 640	0,00%	0,00%
Salariés	1 820 548	2,18%	2,18%	2 523 605	3,60%	3,60%
Flottant	51 189 516	61,26%	61,26%	49 679 442	71,06%	71,10%
Total	83 566 768	100,00%	100,00%	69 914 077	100,00%	100,00%

Tableau de variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Valeur au 31 décembre 2010	Dividendes	Affectation du résultat	Augmentation de capital	Résultat 2011	Valeur au 31 décembre 2011
Capital social	69 914			13653		83 567
Prime d'émission et de fusion	1 414 123			431 285		1 845 408
Réserve légale	6 972		19	1363		8 354
Autres réserves	25 511					25 511
Report à nouveau	260 410	-34 864	69 655			295 201
Résultat de l'exercice	69 674		-69 674		44 034	44 034
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	1 846 604	-34 864	0	446 301	44 034	2 302 075

Tableau de variation potentielle future de capital

Le capital social de la société, composé de 83 566 768 actions émises, pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 23,1% par la création de 19 328 137 actions nouvelles, par l'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés et la conversion en actions nouvelles de l'OCEANE comme suit :

	31 décembre 2011	31 décembre 2010	Variation
Nombre d'actions	83 566 768	69 914 077	13 652 691
Conversion des OCEANE	10 796 902	5 414 771	5 382 131
Option de souscription d'actions	8 531 235	9 477 800	-946 565
Total du capital potentiel	102 894 905	84 806 648	18 088 257

Sur le total d'options de souscription d'actions de 8 531 235, 2 651 270 options ont un prix d'exercice supérieur à 50 euros.

Note 8 Provisions

Tableau des provisions

(en milliers d'euros)	31 décembre 2010	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31 décembre 2 011
Provision pour risques filiales	28 881	2 581	-10 972	-	20 490
Provision pour risques	3 405	565	-1 837	-	2 133
Provision pour litiges	494	-	-	-	494
TOTAL	32 780	3 146	-12 809	-	23 117
<i>Dont : - exploitation</i>		-	-62	-	-62
<i>- financier</i>		3 146	-12 747	-	-9 601

L'évaluation des titres de participation a donné lieu à une dotation complémentaire pour les filiales suivantes :

- Atos International 1,1 million d'euros ;
- Atos Holding GmbH pour 1,5 million d'euros.

L'évaluation des titres de participation a donné lieu à une reprise de 8,0 millions d'euros pour Atos Meda, à une reprise de 2,4 millions d'euros pour Atos Management France et 0,5 million d'euros pour Atos Origin S.r.l.

L'attribution des actions Management Investment Plan (MIP) et Long Term Incentive Plan (LTI) 2007 pour les plans à deux ans a conduit à reprendre la provision correspondante constituée d'un montant de 1,8 million d'euros.

Note 9 Emprunts

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 au 31 décembre 2011	Montant brut au 31 décembre 2010
Emprunts à long et moyen terme		-	500 000	500 000	250 000
Soldes créditeurs de banques		222 287	-	222 287	162 841
Emprunts et dettes financières divers		490 545	-	490 545	434 324
DETTES FINANCIERES		712 832	500 000	1 212 832	847 165
DISPONIBILITES	Note 5	3 366		3 366	15 757
ENDETTEMENT NET		709 466	500 000	1 209 466	831 408

Les emprunts et dettes financières diverses comprennent :

- des emprunts envers d'autres sociétés du Groupe Atos pour un montant de 463,4 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire (OCEANE) émis le 29 octobre 2009 pour un montant de 250 millions d'euros à échéance du 1^{er} janvier 2016 ;
- un emprunt obligataire (OCEANE) réservé à Siemens émis le 1^{er} juillet 2011 pour un montant de 250 millions d'euros à échéance du 1^{er} juillet 2016 ;
- la participation des salariés pour un montant total de 19,0 millions d'euros.

Les charges à payer sur les emprunts s'élèvent à 10,8 millions d'euros (3,6 millions d'euros en 2010).

Crédit syndiqué (2011-2016)

Le 11 avril 2011, Atos a obtenu le renouvellement d'une ligne de crédit revolving multidevises de 1 200 millions d'euros auprès d'un consortium bancaire. L'échéance de cette ligne de crédit est avril 2016. Au 31 décembre 2011, Atos SA n'a pas utilisé cette ligne de crédit revolving multidevises.

Titrisation

Le 6 mars 2009, Atos a renouvelé son programme paneuropéen de titrisation avec un montant maximum de cession de créances de 500 millions d'euros et un montant maximum de financement de 200 millions d'euros. Au 31 décembre 2011, Atos SA a reçu 70 millions d'euros au titre de ce programme (10 millions d'euros en 2010).

Note 10 Dettes, paiements et autres charges

Tableau de ventilation des dettes fournisseurs et autres dettes par échéance

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2011	A moins de 1 an	A plus de 1 an	Valeur brute au 31 décembre 2010
Fournisseurs et comptes rattachés	17 284	17 284	-	14 857
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 155	1 155	-	672
TVA collectée et à payer	2 478	2 478	-	554
Comptes courants Groupe	772 869	772 869	-	736 276
Autres dettes	3 238	3 238	-	1 042
TOTAL	797 024	797 024	-	753 401

Délais de paiement

Les conditions générales d'achats sont de soixante jours à compter de la date d'émission de la facture sauf dispositions contraires réglementaires ou convenues entre les parties.

Décomposition du solde des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice :

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre	Entreprises liées	Autres	Factures échues à plus d'un an	Factures échues à moins d'un an	Factures non échues au 31 décembre
2011						
Fournisseurs et dettes	17 284	8 573	8 711	86	298	16 900
	100,0%			0,5%	1,7%	97,8%
Fournisseurs	6 500	5 820	680	86	298	6 116
Factures à recevoir	10 784	2 753	8 031	-	-	10 784
2010						
Fournisseurs et dettes	14 857	6 568	8 289	86	25	14 746
	100,0%			0,6%	0,2%	99,3%
Fournisseurs	3 116	1 143	1 973	86	25	3 005
Factures à recevoir	11 741	5 425	6 316	-	-	11 741

Tableau des charges à payer

(en milliers d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Montant des charges à payer inclus dans les dettes fournisseurs et autres dettes bilan :		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10 784	11 741
Autres dettes	454	768
Dettes fiscales et sociales	69	71
TOTAL	11 307	12 580

C.6.5.2 Notes sur le compte de résultat

Note 11 Chiffre d'affaires

Tableau de ventilation du chiffre d'affaires

	31 décembre 2011		31 décembre 2010	
	(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)
Redevance de marque	37 413	92,0%	38 447	91,3%
Refacturation de frais	286	0,7%	353	0,8%
Garanties parentales	2 956	7,3%	3 297	7,8%
TOTAL par nature	40 655	100,0%	42 097	100,0%
France	15 311	37,7%	16 203	38,5%
Etranger	25 344	62,3%	25 894	61,5%
TOTAL par zone géographique	40 655	100,0%	42 097	100,0%

Le chiffre d'affaires issu des redevances de marques s'est élevé à 37,4 millions d'euros, en très légère contraction par rapport à 2010.

Note 12 Autres charges

Tableau de ventilation des autres charges

(en milliers d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Charges des fonctions Groupe	-12 025	-11 073
Jetons de présence	-446	-411
Autres charges	-241	-269
TOTAL	-12 712	-11 753

Les autres charges comprennent principalement des dépenses de marketing, communication et relations investisseurs, ressources humaines refacturées à Atos SA par sa filiale Atos International SAS et les autres sociétés holding.

Atos SA n'a aucun employé au 31 décembre 2011 ni au 31 décembre 2010.

Note 13 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Dividendes reçus des participations	74 624	82 373
Intérêts de comptes courants	6 087	2 617
Revenus des créances financières	4 149	3 529
Revenus des placements bancaires	357	-
Reprises de provisions sur titres de participation	517	2 060
Reprise de provisions sur actions propres	1 775	10 013
Reprises de provisions à caractère financier	10 972	2 452
Produit de cession des valeurs mobilières	1 144	962
Différences positives de change	1 909	5 090
Autres produits financiers	1 716	11 507
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	103 250	120 603
Intérêts sur emprunts classiques et fonds de participation	-11 049	-7 722
Intérêts sur titrisation	-2 757	-1 437
Intérêts sur prêts intragroupe	-8 690	-7 080
Intérêts sur comptes courant Groupe	-1 309	-68
Provision pour dépréciation de mali de fusion	-	-
Dépréciation des titres de participation	-34 332	-15 441
Dépréciation des titres d'auto-contrôle	-566	-1 050
Autres provisions à caractère financier	-5 081	-20 517
Perte/créances liées à des participations	-	1
Intérêts sur crédit court terme	-2 924	-2 599
Différences négatives de change	-1 627	-5 103
Autres charges financières	-1 945	-13 590
TOTAL DES CHARGES FINANCIERES	-70 280	-74 606
TOTAL RESULTAT FINANCIER	32 970	45 997

Les produits financiers sont essentiellement constitués des dividendes reçus pour 74,6 millions d'euros d'Atos Investissement 5, Atos Worldline, Atos Formation et Group Technic Informatic pour respectivement 38,6 millions d'euros, 34,9 millions d'euros, 0,9 million d'euros et 0,3 million d'euros.

La reprise de provision sur actions propres de 1,8 million d'euros est relative aux plans MIP/LTI.

La reprise de provision à caractère financier a été présentée dans la Note 8 Provisions.

Les autres produits financiers de 1,7 million d'euros correspondent à la refacturation aux filiales du Groupe de ces actions gratuites.

Les autres charges financières de 1,9 million d'euros correspondent à l'attribution des actions gratuites.

La dépréciation des titres de participation a été présentée dans la Note 3 Dépréciations sur immobilisations financières.

Les autres provisions financières ont été présentées dans la Note 8 Provisions.

Les intérêts sur emprunts comprennent le coupon dû aux porteurs de l'OCEANE pour un montant de 8,1 millions d'euros.

Note 14 Résultat exceptionnel

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 inhabituels dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils ne surviennent que rarement.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Produits de cession des immobilisations financières	-	1 001
Produits de cession des immobilisations corporelles	500	-
Reprise de provision pour clients	-	967
Reprise de provision pour immobilisations incorporelles	-	69 621
Autres produits exceptionnels	12 581	307
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	13 081	71 896
Amortissement malis de fusion	-469	-492
Valeur comptable de cession des immobilisations incorporelles	-	-69 621
Valeur comptable de cession des immobilisations corporelles	-110	-
Valeur comptable de cession des immobilisations financières	-	-1 001
Autres charges exceptionnelles	-24 567	-8 057
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	-25 146	-79 171
TOTAL RESULTAT EXCEPTIONNEL	-12 065	-7 275

Les Autres charges exceptionnelles comprennent les honoraires relatifs à l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services pour 24,6 millions d'euros dont 12,6 millions d'euros comptabilisés comme coûts d'intégration ont été refacturés à Atos International SAS et sont présentés dans la rubrique Autres produits exceptionnels.

Note 15 Impôt

Convention d'intégration fiscale

Au titre de l'article 223-A du CGI, Atos SA a signé une convention d'intégration fiscale avec un certain nombre de ses filiales avec effet au 1^{er} janvier 2001.

Atos SA 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 incluses dans l'intégration fiscale.

Les principales modalités de la convention sont :

- le résultat des sociétés intégrées 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 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.

Allègement et accroissement de la dette future d'impôt d'Atos 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	-	1 837
TOTAL	-	1 837

Les actifs ou passifs différés d'impôt ne figurent pas dans les comptes.

Ventilation de l'impôt entre résultat courant et résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	Avant impôt	Impôt calculé	Montant net
Résultat courant	47 532	-	47 532
Résultat exceptionnel	-12 065	-	-12 065
Produit impôt	-	8 567	8 567
TOTAL	35 467	8 567	44 034

A la clôture de l'exercice 2011, 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 ci-dessous détaillée.

L'impôt qui aurait été supporté en l'absence d'intégration fiscale est une charge de 0,3 million d'euros. Le montant total des déficits reportables s'élève à 233,2 millions d'euros.

Note 16 Engagements financiers donnés

(en milliers d'euros)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Garanties de performance	2 229 315	1 210 598
Garanties bancaires	196	196
TOTAL	2 229 511	1 210 794

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de bonne exécution à ses clients. Ces garanties limitées s'élèvent à 2 229 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 1 210 millions d'euros au 31 décembre 2010.

A la fin de l'année 2011, de nouvelles garanties émises en remplacement de Siemens s'élèvent à 1 071 millions d'euros dont BBC pour 345 millions de livre sterling (414 millions d'euros) et National Savings pour 250 millions de livre sterling (300 millions d'euros).

Dans le cadre du contrat signé par Atos IT Services UK Limited avec le Comité International Olympique (CIO), Atos SAE (Espagne) a accordé une garantie de bonne exécution au CIO dans le cas où l'entité Atos 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 SA a garanti au consortium de banques, représenté par BNP PARIBAS, de couvrir jusqu'à 660 millions d'euros les obligations de sa filiale, Atos Telco Services B.V.

Atos SA a donné une garantie parentale de 120 millions d'euros au Stichting Pensionfonds Atos. Cette garantie est octroyée pour assurer les obligations de paiement de la filiale d'Atos aux Pays-Bas dans le cadre du mécanisme du taux de couverture en cas de défaut de paiement des sommes associées.

Consécutivement à la cession de Cellnet en juillet 2004, Atos SA reste liée par une garantie donnée à Schlumberger dans le cadre de relations avec Citicorp, pour un montant total de 52,2 millions de dollars américains (40 millions d'euros). Cette garantie fait l'objet d'une contre garantie totale par l'acquéreur de Cellnet, « Cellnet Holdings Corp ».

Par ailleurs, Atos SA a accordé une garantie de 29 millions d'euros à Chartis Europe SA pour l'exécution des obligations de la filiale St-Louis-Ré dans le cadre du contrat de ré-assurance.

Atos SA et Atos B.V. 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.

Enfin, dans le cadre de l'accord général avec Siemens relatif au transfert des engagements en matière de retraite au Royaume-Uni, le conseil d'administration d'Atos SA, lors de sa réunion du 29 mars 2012, a accepté de fournir une garantie d'une durée de 20 années au fonds de pension Atos 2011 mise en place pour faciliter le transfert. Le montant maximum de cette garantie s'élève à 200,0 millions de livre sterling et pourra être moindre si les dettes effectivement transférées sont inférieures à ce montant.

Note 17 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 2011.

Dettes à long et moyen-terme

Au 31 décembre 2011, Atos SA ne supporte aucune dette relative au crédit syndiqué.

Risques de liquidité

Crédit syndiqué

La principale source de financement d'Atos est un crédit syndiqué de 1 200 millions d'euros conclu le 11 avril 2011 avec un consortium de banques. L'échéance du contrat est en avril 2016.

Le crédit syndiqué est sujet aux restrictions suivantes :

- Le ratio de levier financier consolidé d'Atos (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 (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.

Programme de titrisation

En mars 2009, Atos a renouvelé son programme de titrisation de créances commerciales avec Ester Finance pour une durée de 5 ans, une filiale appartenant à 100% à CALYON notée AA- par Standard & Poors et Aa2 par Moody's. Le montant maximum de financement est de 200 millions d'euros.

Les créances commerciales de certaines entités d'Atos 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. 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 2011, le montant total des créances cédées à Ester Finance s'élevait à 359 millions d'euros.

Le Groupe a aligné ses obligations contractuelles au titre de ce programme sur les modalités plus favorables de la facilité de crédit renouvelable multidevise décrites plus haut.

Emprunt obligataire (Océane)

Le 29 octobre 2009, Atos a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire composé d'obligations convertibles en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) pour un montant de 250 millions d'euros avec une échéance au 1^{er} janvier 2016 et un coupon annuel de 2,5%.

Le 1^{er} juillet 2011, Atos a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire (OCEANE) réservé à Siemens dans le cadre de l'acquisition SIS avec une échéance au 1^{er} juillet 2016 et un coupon annuel de 1,5%. Il n'y a pas de restriction financière dans le cadre de cet emprunt obligataire.

Risque de liquidité au 31 décembre 2011

Types d' instruments	Fixe / Variable	Ligne (en millions d'euros)	Maturité
Crédit Syndiqué	Variable	1 200	Avril 2016
Programme de titrisation	Variable	200	Mars 2014
OCEANE	Fixe	250	1er Janvier 2016
OCEANE Siemens	Fixe	250	1er Juillet 2016

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. La société considère qu'une variation de taux aura peu d'incidence sur la valeur des actifs et passifs financiers à taux variable.

L'objectif d'Atos est aussi de se protéger contre les fluctuations des taux d'intérêt en échangeant une part de sa dette existante assortie de taux variables contre des instruments à taux fixes (SWAP); les accords de SWAP sont conclus avec les plus grands établissements financiers et gérés en central par le service de trésorerie du Groupe.

Note 18 Entreprises liées

Les transactions avec les parties liées (redevances de marques, financement des opérations et intégration fiscale) ont été conclues à des conditions de marché.

Note 19 Evènements post-clôture

Le 23 février 2012, Siemens et Atos ont conclu un accord clôturant le processus d'acquisition de SIS et conduisant à la comptabilisation d'une réduction de prix qui a été reflétée dans le coût de revient des titres Atos IT Solutions and Services GmbH au 31 décembre 2011.

D RISQUES, GOUVERNANCE ET CAPITAL

D.1 Facteurs de risque

La société a mené une revue des risques qui pouvaient avoir un impact significatif sur son activité ou ses résultats (ou sa capacité à atteindre ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux détaillés ci-après.

D.1.1 Risques liés à l'activité

D.1.1.1 Le marché

En 2011, le secteur des services financiers a été le plus impacté par les incertitudes économiques, la plupart des clients réduisant leurs dépenses informatiques. A l'opposé, le secteur industriel a été le plus dynamique pour les services informatiques, ceux-ci étant clés pour la globalisation de la chaîne d'approvisionnement et l'automatisation de la production et du cycle de vie des produits. Dans la distribution et l'énergie, les investissements informatiques ont été soutenus dans les domaines des compteurs et réseaux intelligents. Les opérateurs de télécommunications ont maintenu un contrôle strict de leurs dépenses, avec une demande stable. En dépit de la pression sur les dépenses publiques entraînée par la crise de la dette européenne, le secteur public n'a pas drastiquement réduit ses dépenses informatiques, considérant l'investissement dans l'informatique comme un facteur d'efficacité et de réduction des coûts administratifs.

D.1.1.2 Les clients

Hormis Siemens, les 10 principaux clients du Groupe ont représenté 17% du chiffre d'affaires en 2011, et les 50 premiers ont généré 37% du chiffre d'affaires.

Les clients existant chez SIS ont été totalement intégrés dans la base clients d'Atos et dans les processus de management.

D.1.1.3 Les fournisseurs

Au sein de son activité, Atos fait confiance à un nombre limité de fournisseurs importants, 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 ait signé des accords de licence de long terme avec la plupart des grands fournisseurs, si ces fournisseurs devaient rencontrer des difficultés en termes d'innovation technologique ou si ces accords devaient rencontrer des difficultés en termes de conditions de renégociation, l'activité pourrait en être négativement impactée.

La gestion des risques associés aux principaux fournisseurs (informatiques, non informatiques et de main d'œuvre) est centralisée par la fonction Achats du Groupe. Celle-ci est responsable des prix de base et donc de l'ensemble de la 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.

Concernant le classement des principaux fournisseurs du Groupe, le premier représentait 9,6% du total des achats pour l'année 2011, les cinq premiers en représentaient 21,5% et les dix premiers 29,0%.

Au 31 décembre 2011, il n'existe pas d'engagement ferme pris à l'égard de fournisseurs et relatifs à des investissements portant sur des montants supérieurs à 5 millions d'euros.

D.1.1.4 Les partenaires et les sous-traitants

Régulièrement, le Groupe peut conclure des partenariats ou recourir à des sous-traitants dans certains cas spécifiques. Ce recours à des tiers est une pratique courante dans la profession, mais représente un risque qui doit être suivi attentivement suivant les exigences de qualité, coût, logistique, développement, gestion et environnement.

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. 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, ou au niveau Groupe dans certains cas.

L'appel à la sous-traitance est géré par les responsables des Ressources Humaines de chaque GBU et au travers de contrats mis en œuvre par les acheteurs locaux ou le département Achats Central. Ces achats suivent les mêmes règles et procédures que les autres catégories d'achats.

En 2011, le Groupe a fait appel à des sous-traitants pour environ 8 000 personnes (équivalent temps pleins), à la fois pour des compétences spécifiques ou pour satisfaire les demandes.

D.1.1.5 Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe

Les acquisitions et opérations de croissance externe peuvent avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs du Groupe en particulier dans le cas :

- De contrats sous performants qui n'auraient pas été identifiés lors du processus d'acquisition
- D'efforts d'intégration inefficaces ne permettant pas d'atteindre le niveau de synergies attendu.

Dans le cadre de l'acquisition de SIS, Atos a déployé un programme d'intégration étroitement surveillé par la Direction Générale à travers un « comité d'intégration » hebdomadaire. Comme détaillé dans ce document, le programme TOP² visait à améliorer l'efficacité des processus de SIS grâce à l'utilisation des meilleures pratiques d'Atos et un examen approfondi des contrats à risques a été mené dans tous les pays afin de soumettre une éventuelle réclamation à Siemens dans les délais impartis.

D.1.1.6 Les risques relatifs aux contrats et à l'exécution des projets

Les services informatiques fournis aux clients sont parfois essentiels à l'exécution de 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 prestations, imputable à des retards ou à un niveau de services insatisfaisant, peut entraîner d'importantes conséquences dommageables pour les clients et une éventuelle demande de pénalité.

Certains risques qu'Atos doit gérer sont détaillés ci-après :

Une dégradation des performances résultant de produits de tiers et / ou personnalisation du produit:

L'activité Intégration de Systèmes est pour une part, tributaire de produits (tant logiciels qu'équipements, standards ou adaptés à des fonctionnalités spécifiques) conçus et développés par des tiers, et dont, par définition, le prestataire de services informatiques ne peut avoir le contrôle. En outre, les demandes particulières de certains clients, souhaitant disposer de fonctionnalités spécifiques, peuvent perturber le fonctionnement du produit ou générer des délais importants ou des difficultés dans la réalisation des prestations.

Une exposition due à une défaillance d'évaluation ou de livraison:

Dans le secteur informatique, il est d'usage que certains contrats soient au forfait, tandis que d'autres sont facturés sur la base de la prestation réalisée. La répartition du chiffre d'affaires total de l'activité Intégration de Systèmes en 2011 s'établissait comme suit : un tiers réalisé en maintenance applicative, un tiers en projets au forfait et un tiers en régie. Dans le cas des contrats au forfait, une mauvaise appréciation de l'ampleur des travaux à effectuer ou des ressources à dédier à un projet particulier peut entraîner un dépassement des coûts prévus ou des délais contractuellement convenus et entraîner une perte d'exploitation, par dépassement de budget ou paiement de pénalités de retard.

Afin de prévenir et de réduire au maximum ces risques, la Société 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 est établi. Ce recensement est utilisé comme un outil d'assistance à la prise de décisions permettant d'atténuer les risques, et comme un outil de suivi des actions en cours.

Le processus Atos Rainbow ayant été élargi en 2009, le processus démarre dès la phase d'exécution du contrat, avec un suivi régulier de l'évaluation des risques. Le processus Atos Rainbow s'applique aujourd'hui à l'ensemble des pays du Groupe.

Généralement, la revue périodique des risques sur les contrats les plus significatifs du Groupe permet d'appréhender de façon très stricte les dépassements sur projets, et de suivre avec attention les performances des services rendus.

D.1.1.7 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 ainsi que 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 administratives et techniques de surveillance et de sauvegarde 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 suite à sinistre.

D.1.1.8 Les risques réglementaires

Les activités du Groupe sont de manière générale non soumises à des autorisations administratives juridiques ou réglementaires.

Cependant, depuis 2011, les activités relatives aux paiements en Belgique et Buyster (Co-entreprise mise en oeuvre avec les principaux opérateurs de télécommunication en France) sont sujettes à la réglementation européenne sur les institutions de paiement. Un suivi spécifique est réalisé pour s'assurer que les exigences de cette réglementation sont remplies par les entités concernées.

D.1.1.9 Le risque de contrepartie

Les services de paiement exposent Atos à un risque de contrepartie dans le cas où une contrepartie (principalement un client de l'émetteur de carte) serait en défaut lors du traitement de la compensation et du règlement (ce qui peut prendre quelques jours selon le type de traitement, le jour de la semaine, et le système de carte).

Pour atténuer ces risques, Atos Worldline a développé une méthodologie pour :

- Définir le type de risque, calculer et gérer l'exposition au risque,
- Evaluer et suivre la santé financière des contreparties.

L'objectif principal est d'atténuer l'impact des événements significatifs de crédit de contrepartie sur la société. Ce cadre sera déployé opérationnellement en 2012.

D.1.1.10 Les risques de réputation

La médiatisation d'éventuelles difficultés, notamment liées à l'exécution de projets significatifs ou sensibles, pourrait affecter la crédibilité et l'image du Groupe auprès de ses clients, et par voie de conséquence, sa capacité à maintenir ou développer certaines activités.

D.1.1.11 Les Ressources Humaines

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 s'attache pour cela à proposer des opportunités de carrière et des postes motivants à ses salariés. Au cours de l'exercice, Atos a ainsi renforcé les processus de gestion des ressources et proposé de meilleures opportunités de carrière via le développement des compétences effectué dans le cadre de l'Université Atos, en particulier l'effort a été porté en 2011 sur les populations d'experts Architecte, Solutions, Programme Managers et sur celle des ventes.

Turnover

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 Atos, utilisant des techniques de formation en ligne (e-formation). Au cours de l'année 2010, une attention particulière a été apportée aux compétences clés (telles que les ventes, la gestion de projet, SAP, Lean ou le développement des talents), lesquelles ont permis de limiter le turnover de ces populations cibles. Dans le même temps, des possibilités de formation à distance en anglais et en informatique ont été offertes à un grand nombre d'employés.

Ces programmes ont permis une adaptation plus rapide aux besoins des clients et une mobilité accrue contribuant à limiter le turnover.

Offshoring

Pour servir ses clients, Atos a de plus en plus recours au « closeshore », au « nearshore » et à « l'offshore » afin d'optimiser sa structure de coûts 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 qui représentent 6 278 personnes au 31 décembre 2010. 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 recrutement du Groupe, le taux d'utilisation des ressources a pu être optimisé. Les processus du Groupe dans ce domaine sont matures et les infrastructures offshore sont certifiées. Atos est en conséquence bien positionné pour faire face aux risques liés à des projets ayant recours à de l'« offshore ».

D.1.1.12 Risques juridiques

Les services informatiques fournis aux clients sont parfois essentiels à l'exécution de 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 prestations, imputable à des retards ou à un niveau de services insatisfaisant, peut entraîner d'importantes conséquences dommageables pour les clients du prestataire et une éventuelle demande de pénalité ou recherche en responsabilité.

Plus particulièrement, l'activité Intégration de Systèmes est pour une part, tributaire de produits (tant logiciels qu'équipements, standards ou adaptés à des fonctionnalités spécifiques) conçus et développés par des tiers, et dont, par définition, le prestataire de services informatiques ne peut avoir le contrôle. En outre, les demandes particulières de certains clients, souhaitant disposer de fonctionnalités spécifiques, peuvent perturber le fonctionnement du produit ou générer des délais importants ou des difficultés dans la réalisation des prestations.

De plus, dans le secteur informatique, il est d'usage que certains contrats soient au forfait, tandis que d'autres sont facturés sur la base de la prestation réalisée. La répartition du chiffre d'affaires total de l'activité Intégration de Systèmes au 31 décembre 2011 s'établissait comme suit : La Maintenance Appllicative et les Projets au Forfait ont représenté respectivement un tiers et deux tiers de la Ligne de Services. Au quatrième trimestre 2011, le chiffre d'affaires en Intégration de Systèmes est resté stable par rapport à l'année précédente. Dans le cas des contrats au forfait, une mauvaise appréciation de l'ampleur des travaux à effectuer ou des ressources à dédier à un projet particulier peut entraîner un dépassement des coûts prévus ou des délais contractuellement convenus et entraîner une perte d'exploitation, par dépassement de budget ou paiement de pénalités de retard.

D.1.1.13 L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité

Atos a mis en place et renforcé au cours des deux dernières années une 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 par l'identification et l'évaluation) et le traitement (notamment par 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 de fournir un système d'alerte rapide pour tout projet qui rencontre des difficultés ou qui dévie de ses objectifs initiaux. Plus précisément, le processus de gestion des risques :

- identifie les expositions potentielles, notamment les risques techniques, juridiques 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,
- initie les mesures appropriées et optimisées en termes de coûts sur le contrôle ou l'atténuation du risque, pour diminuer la probabilité et l'incidence d'événements négatifs sur le projet,
- gère l'exposition résiduelle à travers une combinaison d'instruments externes de transfert de risque et l'utilisation de processus internes pour optimiser l'utilisation du capital exposé.

Une évolution majeure du système de suivi des contrats a été mise en œuvre afin de suivre mensuellement l'ensemble des contrats dans un tableau de bord « Rainbow Delivery », exploitant des indicateurs de performance dans les domaines financier, suivi de production et technique, client, juridique, et fournisseur. En cas de déviation d'indicateurs, une « revue Rainbow » est organisée sur le contrat concerné.

Son déploiement a débuté avec les principaux contrats en 2010 et s'est poursuivi sur les autres contrats en 2011, incluant les entités SIS nouvellement acquises.

La Gestion des Risques et le processus Rainbow

Les processus de contrôle et d'approbation des phases de proposition et de contractualisation des offres sont regroupés sous la supervision d'un Vice Président Groupe en charge de la gestion des risques et du contrôle des propositions, permettant l'identification et le suivi des risques depuis la proposition jusqu'à la mise en œuvre du projet.

La Direction de la Gestion des Risques reporte directement au Directeur Financier Groupe, les Directeurs de Risques des Pays et des Lignes de Service Globales reportant directement au Vice Président en charge de la Gestion des Risques et du Contrôle des Propositions, réduisant ainsi les niveaux de la prise de décision.

Le Comité de Gestion des Risques du Groupe

Un Comité de Gestion des Risques du Groupe se réunit mensuellement pour examiner les contrats les plus significatifs et les plus sensibles. Ce Comité est placé sous la responsabilité du Directeur Financier Groupe et dirigé opérationnellement par le Vice Président Groupe en charge de la gestion des risques. Les membres permanents du Comité comptent les Vice Présidents Exécutifs en charge des Lignes de Services Globales et plusieurs autres représentants des fonctions globales dont la Direction

Financière, la Direction Juridique et la Direction de l'Audit Interne. Le Comité des Comptes effectue deux fois par an une revue détaillée de tous les contrats importants en situation de risque, laquelle fait l'objet de mises à jour trimestrielles, le suivi étant réalisé par la Ligne de Services, ou par le Comité de Gestion des Risques.

D.1.2 Les risques relatifs aux marchés financiers

Le Groupe Atos n'a pas été affecté par la crise de liquidité qui a touché les marchés financiers au cours des dernières années.

La société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir. La politique d'Atos 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 financiers de solvabilité compris dans les termes et les conditions de ces emprunts, laissent une flexibilité suffisante au Groupe pour financer ses activités et ses développements futurs.

Le 11 avril 2011, Atos a signé, avec un certain nombre de grands établissements financiers une facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,2 milliard d'euros d'une durée de 5 ans (maturité en avril 2016). Cette facilité est disponible pour des besoins généraux de l'entreprise et remplace la facilité de 1,2 milliard expirant en mai 2012.

Atos a renouvelé son programme de titrisation de créances commerciales le 6 mars 2009 pour une durée de 5 ans avec un montant maximum de créances cessibles de 500 millions d'euros et un montant maximum de financement de 200 millions d'euros. Les ratios de solvabilité financière du programme de titrisation sont en ligne avec ceux de la facilité de crédit multidevises de 1,2 milliard d'euros.

Le 29 octobre 2009, Atos Origin a émis un emprunt obligataire convertible de type OCEANE à maturité 1^{er} janvier 2016, pour un montant de 250 millions d'euros. Le coupon annuel payé aux détenteurs d'obligations s'élève à 2,5%.

Dans le cadre de l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services GmbH, à la date de clôture de l'apport, Atos a émis 5,4 millions d'obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes d'Atos (OCEANE) avec une valeur nominale totale de 250 millions d'Euros à Siemens Inland (Siemens Beteiligung Inland GmbH) à un prix de souscription de 250 millions d'Euros. En outre, Siemens Inland a reçu des actions d'Atos représentant 15% du capital d'Atos et est devenu le second actionnaire d'Atos.

Les détails sur le risque de liquidité, le risque de variation des flux futurs lié 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 en section « Gestion des risques financiers » du présent document (C.4.7.4) et en note 23 des Notes annexes aux comptes consolidés (C.5).

Le risque sur actions est limité aux actions autodétenues.

D.1.3 Assurance

La Société a souscrit auprès de compagnies internationales d'assurance de premier plan une série de polices couvrant sa responsabilité à des niveaux de couverture que la Direction estime appropriés. Pour 2011, 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 2011, les polices « Dommages / Pertes d'Exploitation » et « Responsabilité Professionnelle » ont été renouvelées avec des limites de couverture de 200 millions et 150 millions d'euros respectivement. 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, en adéquation avec les risques encourus, et compte tenu de la taille et des risques du Groupe. Les anciens sites et activités de SIS ont été intégrés dans le programme global d'assurance d'Atos à partir du 1er juillet 2011. Le niveau des franchises a été défini afin d'inciter à une bonne gestion des risques et de contrôler le niveau des primes.

Au niveau des pays, certaines polices répondent à des besoins réglementaires ou commerciaux locaux existants. Il s'agit notamment des assurances « Responsabilité Civile Employeur », « Protection et déplacement des salariés ».

La société de réassurance entièrement détenue par Atos fournit une couverture pour certaines tranches des polices « Dommages / Pertes d'Exploitation » et « Responsabilité civile professionnelle », qui sont les polices les plus importantes pour l'activité du Groupe. Pour les sinistres couverts par l'assurance « Dommages / Pertes d'Exploitation », elle assure les premiers 500 000 euros de pertes par sinistre et les premiers 2 millions d'euros de pertes annuelles cumulées. La rétention nette totale après réassurance est donc au maximum de 2 millions d'euros, après déduction des franchises applicables par site (comprise entre 25 000 et 75 000 euros) et sous réserve que la limite annuelle de 200 millions d'euros ne soit pas atteinte. Pour les sinistres couverts par l'assurance responsabilité civile professionnelle, la société de réassurance détenue par Atos assure les premiers 10 millions d'euros, ainsi qu'une fraction des tranches supérieures en cas de sinistre catastrophique ce qui conduit à une rétention nette maximale après réassurance de 23 millions d'euros en cumulé, après déduction de la franchise de 2 millions d'euros par sinistre, et sous réserve que la limite de 150 millions d'euros ne soit pas atteinte.

Les pertes assurables sont peu fréquentes. Ceci s'explique en partie par les processus de gestion des risques mis en œuvre sur tous les grands sites afin de protéger les sites du risque incendie et des autres événements assurables et de permettre une continuité de l'activité en cas de sinistre. Dans les relations contractuelles avec les clients, un processus continu et systématique de gestion des risques est utilisé comme décrit dans le chapitre précédent.

Les risques sont également suivis par le comité de souscription de la société de réassurance détenue par Atos qui veille à maintenir des fonds propres et des réserves techniques en adéquation avec les risques assurés, et recherche un niveau satisfaisant de diversification des réassureurs. Ce comité réalise également des études et analyses régulières pour vérifier la pertinence de la couverture d'assurance d'Atos.

D.1.4 Litiges et réclamations

Atos est un groupe international qui opère dans 48 pays. Dans un grand nombre de ces pays, il n'existe aucun litige dans lequel le groupe serait partie. Dans d'autres juridictions, seul un faible nombre de réclamations ont été formulées, ou d'actions intentées contre le Groupe. Au regard de sa taille et de son chiffre d'affaires, le Groupe continue de maintenir un faible niveau de contentieux.

Cela résulte en partie de l'incitation à l'auto-assurance, mais aussi de la forte promotion de la qualité des services rendus par le Groupe et de l'intervention d'une Direction de Gestion des Risques entièrement dédiée au suivi des contrats, depuis l'offre commerciale jusqu'à la livraison des services. Ce suivi permet une alerte en amont des problèmes ou litiges potentiels. Tous les litiges et réclamations potentiels sont rapportés, suivis et gérés, de manière appropriée, à chaque stade de leur progression.

En 2011, le nombre de litiges a augmenté de manière proportionnelle, à la suite de l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services. Le nouveau portefeuille de litiges a été revu et les risques associés ont été examinés en détails. En 2011, certains litiges importants du Groupe ont été résolus dans des termes favorables au Groupe.

La Direction Générale considère que des provisions suffisantes ont été constituées.

Le montant total des provisions pour litiges dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2011 pour couvrir les litiges et réclamations identifiés, s'élevait à 69,8 millions d'euros (y compris les provisions pour réclamations fiscales et en matière de contributions sociales, mais excluant les litiges en matière de droit social).

D.1.4.1 Litiges en matière fiscale et de contributions sociales

Le Groupe est engagé dans un certain nombre de litiges, réclamations et audits habituels en matière fiscale et de contributions sociales. De tels litiges sont généralement résolus par le biais de procédures administratives non contentieuses.

Un grand nombre des réclamations en matière fiscale et de contributions sociales sont localisées au Brésil, où Atos est tantôt défendeur tantôt requérant. De tels litiges sont courants pour les sociétés opérant dans cette région. Les procédures sont habituellement longues. Dans d'autres juridictions, ces réclamations sont habituellement réglées par le biais de procédures administratives simples non contentieuses.

Il existe une réclamation significative à l'encontre des autorités fiscales britanniques en vue du remboursement d'une taxe (Stamp Duty) pour un montant de plus de 9 millions d'euros.

Le montant total des provisions pour les litiges en matière fiscale et de contributions sociales, figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2011, était de 27,2 millions d'euros.

D.1.4.2 Litiges en matière commerciale

Il existe un nombre faible de litiges en matière commerciale.

Quelques réclamations ont été émises en 2006 pour des services prétendument fournis au Groupe dans le passé. Après une investigation poussée, le Groupe a conclu que les réclamations n'étaient pas fondées. Ces réclamations ont donc été rejetées, aucun paiement n'a été effectué par le Groupe, ce qui a donné lieu à plusieurs procédures judiciaires. Ces procédures sont encore pendantes devant les tribunaux.

Un certain nombre d'importants litiges commerciaux existent dans des juridictions variées que le Groupe a intégrées à la suite de l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services. La majorité de ces litiges concerne des actions intentées par le Groupe, et certains d'entre eux ont déjà été résolus avec succès.

Le montant total des provisions pour les litiges en matière commerciale, figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2011, était de 37,7 millions d'euros.

D.1.4.3 Litiges en matière sociale

Le Groupe emploie environ 74 000 salariés. Il existe relativement peu de litiges en matière sociale. Dans la plupart des juridictions il n'existe pas ou très peu de litiges. L'Amérique Latine est la seule région où il existe un nombre important de litiges mais ceux-ci sont de faible valeur et habituels pour des sociétés opérant dans cette région.

Le Groupe est partie en qualité de défendeur à quelques litiges en matière sociale, de valeur plus importante en France, au Brésil et au Royaume-Uni. De l'avis du Groupe ces litiges sont pour la plupart dépourvus en tout ou partie de fondement et font l'objet d'une provision adaptée.

Il existe 31 litiges à l'encontre du Groupe dont la demande est supérieure à 200 000 euros. Le montant total des provisions pour ces litiges, figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2011, était de 4,8 millions d'euros.

D.1.4.4 Garanties de passif

À la connaissance de la Société, aucune société du Groupe n'est partie à un litige relatif à la mise en jeu d'une garantie de passif à la suite d'une acquisition ou d'une cession.

D.1.4.5 Autres

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre procédure administrative, gouvernementale, judiciaire ou arbitrale, en cours ou potentielle, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

D.1.5 Risques pays

Atos est présent dans 48 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.

Le Groupe revoit périodiquement le périmètre de ses activités afin d'étudier les approches à retenir pour les entités à faible marge, ou les secteurs d'activité non stratégiques. Un chef de projet est dédié sur ce sujet, et bénéficie de l'appui des départements juridique et financier.

D.2 Gouvernance d'Entreprise

Atos est une société anonyme à Conseil d'Administration depuis le 10 février 2009. Depuis cette date, Thierry Breton en est le Président Directeur Général. Le passage d'un mode Conseil de Surveillance et Directoire vers un système avec Conseil d'Administration et Président Directeur Général a permis de simplifier et d'unifier la gouvernance, en l'adaptant à la situation de la Société.

Ce mode de gouvernance offre la proactivité indispensable qui a permis notamment une intégration réussie à la suite de l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services le 1^{er} juillet 2011 ; et permet également de mener le programme de transformation du Groupe (pilotage du Programme TOP² – Total Operational Performance) et de décider toutes les actions nécessaires pour assurer sa croissance et sa rentabilité.

D.2.1 Information juridique

D.2.1.1 Forme et objet social

- **Dénomination sociale** (article 3 des statuts) : Atos.
- **Forme** (article 1 des statuts) : Société Anonyme à Conseil d'Administration régie par les articles L.225-1 et suivants du Code de commerce.
- **Objet social** (article 2 des statuts) : la Société a pour objet en France et tous autres pays :
 - le traitement de l'information, l'ingénierie de systèmes, les études, le conseil et l'assistance, plus particulièrement dans les domaines financiers et bancaires ;
 - la recherche, les études, la réalisation et la vente de produits ou services qui participent à la promotion ou au développement de l'automatisation et la diffusion de l'information en particulier : la conception, l'application et la mise en place de logiciels, de systèmes informatiques télématiques et bureautiques ;
 - la Société peut en outre, faire toute exploitation, soit par elle-même, soit par tous autres modes, sans aucune exception, créer toute société, faire tous apports à des sociétés existantes, fusionner ou s'allier avec elles, souscrire, acheter ou revendre tous titres et droits sociaux, prendre toutes commandites et faire tous prêts, crédits et avances ;
 - et généralement toutes opérations industrielles ou commerciales, civiles, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement aux objets ci-dessus.
- **Nationalité** : française.
- **Siège social** (article 4 des statuts) : 80 quai Voltaire – 95 870 Bezons, France - +33 (0) 1 73 26 00 00.
- **RCS** : Siren 323 623 603 RCS Pontoise.
- **Activité principale exercée (code APE)** : 7010Z.
- **Date de constitution** : 1982.
- **Durée** : jusqu'au 2 mars 2081.
- **Exercice social** (article 36 des statuts) : l'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.
- **Capital social** : le capital social au 31 décembre 2011 s'établit à 83.566.768 euros, divisé en 83.566.768 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

D.2.1.2 Dispositions statutaires

Membres du Conseil d'Administration (articles 13 et 14 des statuts)

La Société est administrée 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 pendant toute la durée de son mandat (article 15 des statuts – cette règle n'étant cependant pas applicable à l'administrateur représentant les salariés actionnaires).

Président (article 21 des statuts)

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président. Le Président représente le Conseil d'Administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Directeur Général (article 22 des statuts)

En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration, la direction générale est assurée soit par le Président, soit par une personne nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi et les statuts attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Délibérations du Conseil d'Administration (article 18 des statuts)

Le Président, convoque les réunions du Conseil d'Administration. Lorsque le Conseil d'Administration ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le tiers au moins des membres du Conseil d'Administration peut demander au Président de convoquer celui-ci 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.

Pouvoirs du Conseil d'Administration (article 17 des statuts)

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

La cession d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations et la constitution de sûretés sur les biens sociaux font l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration.

Conventions réglementées (article 25 des statuts)

Toute convention intervenant (directement ou indirectement ou par personne interposée) entre la Société et son Directeur Général, l'un de ses directeurs généraux délégués, l'un de ses administrateurs, l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration. Sont également soumises à autorisation préalable, les conventions intervenant entre la Société et une entreprise, si

le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués ou l'un des administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du Conseil de Surveillance, ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise. Cette autorisation préalable n'est pas applicable aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Rémunération des administrateurs (article 20 des statuts)

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 (article 14 des statuts)

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 d'action à droit de vote double.

Présence lors des Assemblées Générales (article 28 des statuts)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales 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 Assemblées Générales 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 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 Assemblées Générales Ordinaires et Assemblées Générales Extraordinaires, y compris les conditions de recevabilité de telles réunions (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, ou lorsque la loi le prévoit, 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 un membre du Conseil d'Administration spécialement délégué à cet effet par le Conseil. A défaut, l'Assemblée élit son Président.

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 de 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 (article 37, 38 et 39 des statuts)

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 légale, 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 sont votées par l'Assemblée Générale conformément aux prescriptions des articles L. 232-12 à L. 232-18 du Code de commerce.

Autres engagements

Les éventuels engagements avec les actionnaires sont décrits en section « Informations Boursières » du présent Rapport.

Contrôle de l'émetteur

Il n'existe aucune disposition dans les Statuts de la Société, ni dans aucune charte ou règlement, pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

D.2.1.3 Le Conseil d'Administration

Administrateurs	Formation/Mandats
Thierry BRETON Nombre d'actions : 5 000 Date de naissance : 15/01/1955 Nationalité : Française Date de nomination : 10 février 2009 Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2011	Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Atos <u>Formation</u> Diplômé de l'École Supérieure d'Electricité de Paris (Supelec) et de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN) <u>Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</u> <i>France :</i> Directeur Général : Atos International SAS Administrateur : Carrefour <u>Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</u> Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (France)
René ABATE* Nombre d'actions : 1 000 Date de naissance : 27/08/1948 Nationalité : Française Date de nomination : 10 février 2009 Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2011	Associé Gérant de Delphen SARL Senior advisor de The Boston Consulting Group <u>Formation</u> Diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et de la Harvard Business School <u>Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</u> <i>France :</i> Administrateur : Carrefour, Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies (LFB), « L'ENVOL pour les enfants européens » (association caritative) <u>Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</u> Administrateur : Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
Nicolas BAZIRE* Président du Comité des Nominations et Rémunérations Nombre d'actions : 1 000 Date de naissance : 13/07/1957 Nationalité : Française Date de nomination : 10 février 2009 Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2011	Directeur Général du Groupe Arnault SAS <u>Formation</u> Diplôme de l'École Navale et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (I.E.P.), Ancien Elève de l'École Nationale d'Administration (E.N.A.) <u>Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011</u> <i>France :</i> Membre du Conseil de Surveillance : Montaigne Finance SAS, Semyrhamis SAS, Rothschild et Cie Banque Vice-Président du Conseil de Surveillance : Les Echos SAS Directeur Général délégué et Représentant permanent : Groupe Arnault SAS Administrateur : Financière Agache SA, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, Agache Développement SA, Europatweb SA, Financière Agache Private Equity SA, Groupe les Echos SA, LVMH Fashion Group SA, Suez Environnement Company, Carrefour, Fondation Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise) <u>Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années</u> Président : Invry SAS, La Tour du Pin SAS, Société Financière Saint-Nivard SAS Président du Conseil de Surveillance : LVMH Fashion Group SA Membre du Conseil de Surveillance : Lyparis SAS, Sifanor SAS Directeur Général Délégué : Montaigne Participations et Gestion SA Administrateur : Amec, Ipsos SA, Marignan Investissements SA, Tajan SA et Go Invest SA (Belgique) Représentant permanent : <ul style="list-style-type: none">de Sifanor SA en tant qu'administrateur d'Agache Développement SA

- de Eurofinweb en tant qu'administrateur d'Europatweb France SA
- de Montaigne Participations et Gestion SA en tant que Président de Gasa Développement SAS
- de Montaigne Participations et Gestion SA en tant que membre du Conseil de Surveillance de Paul Doumer Automobiles SAS

Jean-Paul BECHAT*

Président du Comité des Comptes
 Nombre d'actions : 1 000
 Date de naissance : 02/09/1942
 Nationalité : Française
 Date de nomination : 10 février 2009
 Date de fin du mandat : AG
 statuant sur les comptes de l'exercice 2011

Gérant de la SARL ARSCO

Formation

Diplôme de l'École Polytechnique, Maîtrise (Master) de Science de l'Université de Stanford (Etats-Unis)

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011

France :

Administrateur : Alstom, Sogepa

Président d'honneur et membre du Conseil : Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Président du Directoire : Safran

Membre du Conseil de Surveillance : IMS

Roland BUSCH

Membre du Comité des Comptes
 Nombre d'actions : 1 000
 Date de naissance : 22/11/1964
 Nationalité : Allemande
 Date de nomination : 1er juillet 2011
 Date de fin du mandat : AG
 statuant sur les comptes de l'exercice 2013

Membre du Conseil d'Administration de Siemens AG (Allemagne)

Formation

Baccalauréat

Etudes de Sciences Physiques, Université Friedrich Alexander (Allemagne) et Université de Grenoble (France), Doctorat en Sciences Physiques, Université Friedrich Alexander (Allemagne)

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011

Etranger

Directeur général du département Infrastructure & Urbanisme, Siemens (Allemagne)

Directeur-général de l'unité Asie Pacifique, Siemens (Allemagne)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Président Directeur général de Siemens VDO Automotive Asia Pacific Co. Ltd., Shanghai (China)

Directeur du département Transports Publics de Transportation Systems Group (TS), Erlangen (Allemagne)

Directeur du département Corporate Strategies (CD ST), Siemens (Allemagne)

Jean FLEMING

Administrateur représentant les salariés actionnaires
 Nombre d'actions : 640
 Date de naissance : 04/03/1969
 Nationalité : Britannique
 Date de nomination : 26 mai 2009
 Date de fin du mandat : AG
 statuant sur les comptes de l'exercice 2012

Directrice Ressources Humaines d'Atos (Royaume-Uni)

Formation

MSc Human Resources (South Bank University, Londres) et BA (Hons) Business Administration, Brunel University (Royaume-Uni)

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011

Néant

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Néant

Bertrand MEUNIER*

Membre du Comité des Nominations et Rémunérations
Nombre d'actions : 1 000
Date de naissance : 10/03/1956
Nationalité : Française
Date de nomination : 10 février 2009
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2011

Président de M&M Capital SAS

Formation
Diplômé de l'Ecole Polytechnique, Maîtrise en Mathématiques

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011

France

Président : Financière Le Play SAS

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur : 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)

Aminata NIANE*

Membre du Comité des Comptes
Nombre d'actions : 1 000
Date de naissance : 09/12/1956
Nationalité : Sénégalaise
Date de nomination : 27 mai 2010
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2012

Directeur Général de l'Agence nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux (APIX) devenue APIX SA (Sénégal)Formation

Master of Business Administration (MBA) Birmingham Business School (University of Birmingham / Angleterre), Ingénieur en Sciences et Technologies des Industries Alimentaires (Institut des Sciences de l'Ingénieur; Université des Sciences et Techniques du Languedoc), Maîtrise en Chimie

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011

Etranger

Président du Conseil d'Administration : Société Aéroport International Blaise Diagne (ABID SA – Sénégal)

Administrateur : l'Association « Partenariat pour le Retrait et la Réinsertion des Enfants de la Rue »

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Président du Conseil d'Administration : Société Aéroport International Blaise Diagne (ABID SA – Sénégal)

Administrateur : l'Association « Partenariat pour le Retrait et la Réinsertion des Enfants de la Rue »

Michel PARIS

Membre du Comité des Comptes
Nombre d'actions : 1 000
Date de naissance : 09/09/1957
Nationalité : Française
Date de nomination : 10 février 2009
Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2011

Directeur Général de PAI PartnersFormation

Diplômé de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011

France

Chief Investment Officer and Managing Director: PAI Partners

Administrateur : Kiloutou

Etranger

Administrateur : Xella (Allemagne), Cortefiel (Espagne), Hunkemöller (Pays-Bas), Perstorp (Suède), Swissport (Suisse), The Nuance Group (Suisse)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur : Monier (Allemagne), Spie, Saur, Vivarte, Elis, Kaufman & Broad (France), Gruppo Coin (Italie), Speedy 1 Ltd (Royaume-Uni)

Pasquale PISTORIO*

Membre du Comité des
Nominations et Rémunérations
Nombre d'actions : 1 000
Date de naissance : 06/01/1936
Nationalité : Italienne
Date de nomination : 10 février
2009
Date de fin du mandat : AG
statuant sur les comptes de
l'exercice 2011

Président de la Fondation Pistorio (Suisse) (organisation caritative)**Formation**

Diplômé en Electrotechnique de l'Ecole Polytechnique de Turin

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011

Etranger

Président d'honneur : STMicroelectronics Corporation (Suisse), ST
Foundation et de Kyoto Club (Italie) (organisations caritatives)

Administrateur indépendant : Fiat S.p.A. et Brembo S.p.A. (Italie)

Administrateur : Accent (Luxembourg)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Administrateur, puis Président : Telecom Italia (Italie)

Président, puis administrateur indépendant : Sagem Wireless (devenue
Mobiwire-up)

Vice-président : Confindustria pour l'Innovation et la Recherche (Italie)

Administrateur : Chartered Semiconductor Manufacturing Ltd (Singapour)

Vernon SANKEY*

Membre du Comité des Comptes
Nombre d'actions : 1 000
Date de naissance : 09/05/1949
Nationalité : Britannique
Date de nomination : 10 février
2009
Date de fin du mandat : AG
statuant sur les comptes de
l'exercice 2011

Président de Firmenich SA (Suisse)**Formation**

Maîtrise (Master of Arts) en Langues Etrangères, Oriel College, Oxford
(Royaume-Uni)

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011

Etranger

Président, anciennement administrateur : Harrow School Enterprises Ltd
(Royaume-Uni)

Administrateur : Zurich Financial Services AG (Suisse)

Membre consultatif du Conseil d'Administration : GLP Llp (Royaume-
Uni)

Membre : Pi Capital (groupe d'investissement en private equity) (Royaume-
Uni)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

Président : Photo-Me International plc (Royaume-Uni)

Administrateur : Firmenich (Suisse), Zurich Financial Services AG (Suisse),
Cofra AG (Suisse), Taylor Woodrow Plc (Royaume-Uni), Vividas Group Plc
(Royaume-Uni)

Membre consultatif du Conseil d'Administration: Proudfoot UK
(Royaume-Uni)

Lionel ZINSOU-DERLIN

Nombre d'actions : 1 000

Date de naissance : 23/10/1954

Nationalité : Française et Béninoise

Coopté par le Conseil d'Administration du 21 janvier 2010 - Ratification soumise au vote de l'Assemblée Générale du 27 mai 2010

Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2011

Président de PAI PartnersFormation

Agrégé de Sciences Economiques et Sociales, Diplômé de l'Ecole des Sciences Politiques de Paris, Maîtrise d'histoire économique, Licence de Lettres et d'Histoire, Ecole Normale Supérieure (Ulm), section des lettres

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011

France

Membre du Comité Exécutif : PAI Partners**Président du Conseil de Surveillance** : Domaines Barons de Rothschild (DBR)**Membre du Conseil de Surveillance** : Financière Gaillon 12 SAS**Gérant** : Sofia-Société Financière Africaine**Administrateur** : Strategic Initiatives et de Kaufman & Broad

Etranger

Vice-président du Conseil d'administration : CHR HANSEN Holding AS (Suisse)**Administrateur** : PAI Europe III General Partner Ltd, PAI Europe IV General Partner Ltd, PAI Europe V General Partner Ltd, PAI Syndication GP Ltd (Guernesey)**Administrateur suppléant** : United Biscuits Topco Ltd (Royaume-Uni)Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années**Administrateur** : Sodima SAS, Yoplait France SAS, Yoplait Marques Internationales SAS et Yoplait SAS, Financière Spie SAS et Spie SA (France), CHR Hansen Holding AS (Suède)**Gérant** : Star Ladybird SARL (ex Capucine Investissement) et de Cerberus Nightingale 1 SARL (ex Financière Capucine 3)

**Administrateur indépendant*

Censeur**Formation/Mandats****Colette NEUVILLE**

Nombre d'actions : 500

Date de naissance : 21/01/1937

Nationalité : Française

Date de nomination : 1^{er} juin 2011

Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2011

Présidente (fondatrice) de l'ADAMFormation

Licence en Droit (lauréate de la faculté), DES d'Economie Politique – DES de Sciences économiques, Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (section service public)

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2011

France

Administrateur : Groupe Eurotunnel, ARCAF (association des fonctionnaires épargnants pour la retraite)**Membre** : Forum Européen de Corporate Governance, auprès de la Commission Européenne, de la Commission consultative « Epargnants et actionnaires minoritaires » de l'AMF, du Conseil de Gouvernance de l'Ecole de Droit & Management de ParisMandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années**Membre du Conseil de Surveillance** : Atos SA**Administrateur** : Euroshareholders (Fédération européenne d'associations d'actionnaires)

Déclarations relatives aux membres du Conseil d'Administration

A la connaissance d'Atos, les membres du Conseil d'Administration n'ont fait l'objet d'aucune incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ni n'ont été empêchés par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe

d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins, ni n'ont fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeants à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts potentiels et accords

A la connaissance d'Atos, il n'existe pas de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à Atos ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

A la connaissance d'Atos, hors le cas du Dr. Roland Busch dont la nomination a été proposée, conformément aux accords conclus avec Siemens dans le cadre de l'opération d'acquisition de Siemens Information Technology Services, qui prévoyaient la possibilité pour Siemens de proposer un candidat au poste d'administrateur de la Société ; il n'existe pas d'arrangement ou d'accord quelconque conclu avec les actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un quelconque des membres du Conseil d'Administration a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale d'Atos.

A la connaissance d'Atos, il n'existe aucun lien familial entre aucun des mandataires sociaux.

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

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

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

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

D.3.1 Gouvernance d'Entreprise

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

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

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

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

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

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

Référentiel en matière de gouvernance d'entreprise

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Administrateur référent

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

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

Censeur

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

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

Présence des femmes au sein du Conseil

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

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

D.3.1.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration

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

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

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

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

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

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

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

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

⁶ Président du Comité des Nominations et des Rémunérations

⁷ Comité des Nominations et des Rémunérations

⁸ Président du Comité des Comptes

⁹ Comité des Comptes

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

¹¹ Administratrice représentant les salariés actionnaires

¹² Nommée membre du Comité des Comptes le 22 décembre 2011

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

¹⁴ En vertu de l'article 16 des statuts

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

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

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

« Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes.

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

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

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

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

D.3.1.3 Réunions du Conseil d'Administration

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

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

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

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

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

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

D.3.1.4 Le Comité des Comptes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁵ Les administrateurs indépendants sont désignés par une *

¹⁶ Conseil du 22 Décembre 2011.

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

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

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

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

- le reporting financier trimestriel auprès du Conseil d'Administration ;
- les commissaires aux comptes, leurs rapports sur l'audit et les plans de contrôle interne ;
- l'analyse de la performance du Groupe ;
- les plans d'audit de contrôle interne et ses recommandations ;
- la procédure de suivi des risques pour les contrats existants et nouveaux ;
- les principaux litiges et réclamations.

D.3.1.5 Le Comité des Nominations et des Rémunérations

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁷ Les administrateurs indépendants sont désignés par une *

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

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

D.3.1.6 Evaluation des travaux du Conseil d'Administration

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

D.3.2 Le Contrôle Interne

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

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

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

D.3.2.1 Définition et objectifs du Contrôle Interne

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

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

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

D.3.2.2 Composantes du dispositif de Contrôle Interne

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

A - Organisation/ Environnement de contrôle

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

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

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

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

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

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

Parmi les pratiques et normes clé :

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

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

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

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

Gestion des Ressources Humaines : La politique de gestion des Ressources Humaines du Groupe s'appuie sur le *Global Capability Model* (GCM, modèle de capacités globales), qui sert de norme de référence pour classifier les emplois du Groupe selon des critères d'expérience et d'expertise. Une politique globale en matière de primes a complété ce dispositif en définissant les avantages additionnels susceptibles d'être consentis.

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

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

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

B - Communication d'informations fiables et pertinentes

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

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

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

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

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

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

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

Un site Intranet dédié est accessible à l'ensemble des collaborateurs d'Atos afin de faciliter le partage des connaissances et les échanges sur les questions soulevées par les différentes communautés au sein du Groupe. Ce système global de gestion des connaissances favorise les échanges et permet un transfert efficace et efficient des informations.

C - Système de Gestion des Risques

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

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

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

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

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

D - Activités de Contrôle

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

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

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

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

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

Un référentiel de contrôle a été défini, précisant les activités de contrôles relatives au service délivré au client. Ce référentiel a été bâti sur la base modèle ITGI (Institut de Gouvernance des Technologies de l'Information - *IT Governance Institute's publication titled IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley, 2nd Edition*).

E - Surveillance

La surveillance du dispositif de contrôle interne inclut l'analyse du résultat des contrôles effectués (identification et traitement des incidents) et l'évaluation des contrôles pour s'assurer de leur pertinence et de leur adéquation avec les objectifs du Groupe. Cette surveillance est placée sous la responsabilité des différents niveaux de management, et s'appuie également sur les missions d'Audit Interne.

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

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

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

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

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

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

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

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

Organisation financière locale et globale

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

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

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

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

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

La Direction Financière du Groupe a supervisé les processus financiers, plus particulièrement au travers de la consolidation financière, de la veille réglementaire, de l'apport d'expertise aux différentes entités et du contrôle de l'information financière produite. Elle a revu les options comptables les plus significatives ainsi que les faiblesses potentielles de contrôle interne et décidé des actions correctives à mettre en œuvre.

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

Normes et procédures financières du Groupe

La Direction Financière du Groupe a rédigé plusieurs normes et procédures pour accompagner les filiales et contrôler le traitement de l'information financière. Ces normes et procédures ont été examinées et discutées avec les commissaires aux comptes avant leur diffusion et comprenaient les principaux éléments suivants :

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

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

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

Des sessions de formation et d'information sont régulièrement organisées afin de diffuser ces normes et procédures à travers le Groupe. Un site intranet dédié était accessible à l'ensemble du personnel comptable, favorisant le partage de connaissances et les échanges sur les questions soulevées par la communauté financière d'Atos.

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

Systemes d'information

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

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

Un système de reporting et de consolidation unifié est utilisé pour l'information financière (reporting opérationnel et comptes statutaires). Chacune des filiales remonte des états financiers individuels, lesquels sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation. Toutes les écritures comptables de consolidation sont directement contrôlées par la Direction Financière du Groupe. Les engagements hors bilan sont communiqués avec les autres informations financières et revus par la Direction Financière du Groupe.

Surveillance et Contrôle

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

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

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

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

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

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

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

D.3.2.4 Les acteurs du contrôle interne

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

Le Conseil d'Administration assisté du Comité des Comptes

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

La Direction Générale et le Comité Exécutif

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

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

Le Comité des risques

Le Comité des Risques suit et revoit les contrats (offres, engagements contractuels et exécution) en veillant à garantir un équilibre optimal entre risques et opportunités et identifie les domaines d'amélioration possible de nos processus opérationnels, y compris en matière de contrôle.

Le Contrôle Interne & la Gestion des Risques

Le rôle du Contrôle Interne est d'assurer la coordination du système de contrôle et des initiatives qui s'y rapportent, telles la mise en œuvre du manuel de contrôle interne et son amélioration continue au sein du Groupe. Il réalise la cartographie des risques majeurs du Groupe.

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

L'Audit Interne

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

D.3.2.5 Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre

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

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

Le Service de l'Audit Interne du Groupe poursuivra son programme de revue interne entamé en 2011, ainsi que le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations. En cohérence avec les orientations générales de contrôle interne du Groupe, l'Audit Interne projette de suivre avec attention le déploiement du Manuel de Contrôle Interne, et plus particulièrement les géographies récemment intégrées et les contrôles sur les opérations.

Conclusion

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

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

Thierry Breton

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général

D.3.3 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Atos S.A. 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. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration 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. 225-37 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 et de gestion des risques 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. 225-37 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques 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 et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 4 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Grant Thornton
*Membre français de Grant Thornton
International*

Christophe Patrier

Vincent Frambourt

D.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants

D.4.1 Jetons de présence

Conformément à une résolution votée par les actionnaires au cours de l'Assemblée Générale mixte du 1^{er} juin 2011, l'enveloppe annuelle des jetons de présence a été fixée à 500 000 euros pour les membres du Conseil d'Administration pour l'exercice 2011.

Les règles de répartition des jetons de présence sont établies par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. Pour l'année 2011, les jetons de présence ont été payés selon les principes suivants :

- Pour le Conseil d'Administration : une rémunération fixe de 25 000 euros est versée par administrateur ; ainsi qu'une rémunération variable de 1 000 euros par réunion (cette rémunération est versée en fonction de la participation aux réunions du Conseil);
- Pour les Comités : une rémunération est versée en fonction de la participation aux réunions des comités : 1 500 euros par réunion pour le Président du Comité et 750 euros par réunion pour chacun des autres membres du Comité.
- L'administrateur référent perçoit une rémunération de 1 000 euros supplémentaires pour chaque Conseil auquel il assiste¹⁹.
- Le Censeur bénéficie des mêmes conditions et est soumis aux mêmes règles que les administrateurs hormis l'administrateur référent.

Monsieur Thierry Breton a renoncé à percevoir ses jetons de présence.

¹⁹ Décision du Conseil d'Administration du 22 Décembre 2011, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2011

Montant des jetons de présence payés et dus au cours de l'exercice, par administrateur, en fonction de sa présence aux réunions du Conseils d'Administration et des Comités :

<i>en euros</i>	2010		2011	
	Payés ^(a)	Dus ^(b)	Payés ^(c)	A payer ^(d)
René Abate	38 000	37 000	37 000	35 000
Nicolas Bazire	41 750	39 000	39 000	42 000
Jean-Paul Béchat	50 500	47 500	47 500	47 500
Thierry Breton	-	-	-	-
Roland Busch	-	-	-	16 250 ^{(6)*}
Jean Fleming	24 500*	34 000*	34 000*	36 000*
Bertrand Meunier	41 000	40 750	40 750	39 000
Aminata Niane	-	19 583 ^{(1)*}	19 583 ^{(1)*}	37 000*
Michel Paris	43 250	40 500	40 500	38 750
Pasquale Pistorio	39 000*	39 500*	39 500*	45 250*
Vernon Sankey	43 750*	40 500*	40 500*	40 250*
Lionel Zinsou-Derlin	-	31 917	31 917	34 000
Dominique Mégret	38 000 ⁽³⁾	-	-	-
Jean-Philippe Thierry	40 000 ⁽²⁾	27 750 ⁽⁴⁾	27 750 ⁽⁴⁾	-
Censeur				
Colette Neuville	-	20 583 ⁽⁵⁾	20 583 ⁽⁵⁾	35 000

* Ces montants alloués à des administrateurs étrangers correspondent aux montants bruts versés ou dus par Atos.

(a) Jetons de présence payés au cours de l'exercice, au titre de l'année 2009.

(b) Jetons de présence dus au titre de l'année 2010.

(c) Jetons de présence payés au cours de l'exercice, au titre de l'année 2010.

(d) Jetons de présence dus au titre de l'année 2011.

(1) Madame Aminata Niane a été nommée membre du Conseil d'Administration le 27 mai 2010. Les jetons de présence ont été proratisés à compter de cette date.

(2) Jetons de présence payés à Monsieur Jean-Philippe Thierry pour son mandat de membre du Conseil d'Administration du 10 février au 31 décembre 2009.

(3) Monsieur Dominique Mégret a démissionné de son mandat de membre du Conseil d'Administration à compter du 17 décembre 2009. Les jetons de présence étaient dus jusqu'à cette date.

(4) Monsieur Jean-Philippe Thierry a démissionné de son mandat de membre du Conseil d'Administration à compter du 30 septembre 2010. Les jetons de présence étaient dus jusqu'à cette date.

(5) Madame Colette Neuville a été nommée Censeur le 13 avril 2010. Les jetons de présence ont été proratisés à compter de cette date.

(6) Monsieur Roland Busch a été nommé membre du Conseil d'Administration le 1^{er} juillet 2011. Les jetons de présence ont été proratisés à compter de cette date.

D.4.2 Rémunération du mandataire social exécutif

Monsieur Thierry Breton a été nommé Président du Directoire le 16 novembre 2008 et est Président Directeur Général depuis le 10 février 2009.

Monsieur Thierry Breton - Président Directeur Général

Depuis 2009, la rémunération totale annuelle brute du Président Directeur Général est de 2,4 millions d'euros. Cette rémunération se décompose comme suit : 1,2 million d'euros en rémunération fixe, et 1,2 million d'euros en rémunération variable conditionnée par l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'Administration, étant précisé que le plafond de la rémunération variable avait été fixé à 100% de la rémunération fixe dans le cadre du plan triennal de redressement de la Société (18 novembre 2008 au 31 décembre 2011). Comme tous les ans, dans sa dernière séance de l'année, le Conseil d'Administration du 22 décembre 2011, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, s'est penché sur la question de la rémunération du Président Directeur Général, au regard des recommandations AFEP-MEDEF et, cette année également, au regard de la nouvelle situation concurrentielle de l'entreprise, par rapport à ses principaux concurrents de taille comparable, français ou internationaux. Il a souhaité d'une part faire le point sur l'évaluation des performances du Président Directeur Général au terme du plan triennal sur lequel il s'était engagé (2009-2011) et venant à échéance au 31 décembre 2011, et d'autre part effectuer une analyse précise du nouveau contexte induit par l'augmentation de 70% de la taille de l'entreprise (de 5 à 8,5 millions d'euros de chiffre d'affaires) et 55% de son nombre de salariés (de 48 000 à 74 000), après la création du nouvel Atos suite à l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services finalisée le 1^{er} juillet 2011.

A l'issue de cette revue, le Conseil a tenu à marquer sa satisfaction unanime au regard du plan de redressement triennal conduit par le Président et de l'atteinte de tous les objectifs fixés, comme le résume le tableau ci-dessous :

	16-Nov-08	31-Dec-11	% évolution
Nombre d'employés	51 000 ⁽¹⁾	74 000 ⁽²⁾	45%
Chiffre d'affaires (milliards d'euros)	5,5 ⁽¹⁾	8,5 ⁽³⁾	55%
Marge opérationnelle (%)	4,8% ⁽¹⁾	6,2% ⁽⁴⁾	+140 pb
Marge opérationnelle (millions d'euros)	261 ⁽¹⁾	410	58%
Résultat net (millions d'euros)	22,6	181,6	+700%
Endettement net (millions d'euros)	304 ⁽¹⁾	142 ⁽⁵⁾	-53%

(1) 31 décembre 2008

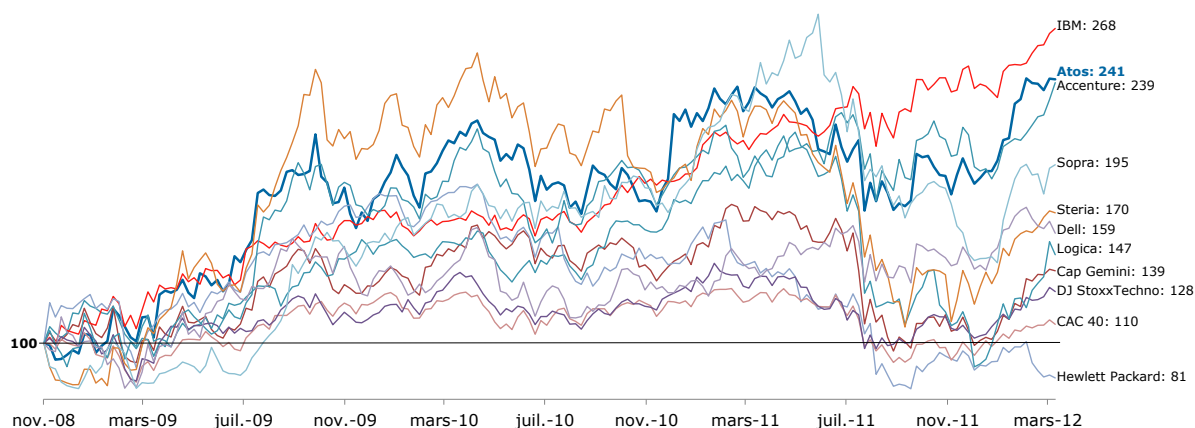
(2) Responsabilité sociale : GRI A+, Best Workplace 2012 (Atos Poland)

(3) Pro forma

(4) 7,5% sur le périmètre ex Atos Origin, soit + 270 pb

(5) Plan zéro dette à fin mars 2012

Le Conseil s'est en particulier félicité des performances boursières depuis la prise de fonctions du Président Directeur Général, période qui a vu le cours progresser de +240% (du 16 novembre 2008 au 26 mars 2011) et réaliser ainsi l'une des deux meilleures performances mondiales de l'ensemble du secteur malgré un contexte de marchés européens très pénalisés à partir de l'été 2011 (par rapport aux marchés américains ou asiatiques), par la crise des dettes souveraines en zone euro, comme l'illustre le graphique ci-dessous.



Au final, pour tenir compte du changement d'échelle du nouvel Atos, le Conseil a décidé, à compter du 1^{er} janvier 2012, de porter la rémunération fixe du Président Directeur Général à 1,35 millions d'euros, la part variable cible – sous conditions de performance selon des critères opérationnels : marge opérationnelle, chiffre d'affaires et flux de trésorerie – étant de 100% de la rémunération fixe selon les règles applicables aux cadres dirigeants d'Atos. Les avantages en nature octroyés au Président Directeur Général lors de sa nomination, restent quant à eux inchangés.

A titre d'information, il est rappelé que la fixation des objectifs de performance pour le Président Directeur Général, et la revue qui en découle sont semestrielles. A ce titre, la rémunération variable est versée une fois par semestre (habituellement en février ou en mars pour le paiement relatif au second semestre de l'année précédente et en août pour le versement au titre du premier semestre de l'année) :

- La rémunération due reflète les montants dus au titre du premier et du second semestre de l'année considérée ;
- La rémunération payée représente les montants versés au titre du second semestre de l'année précédente, et du premier semestre qui suit.

Il convient enfin de préciser que la rémunération variable de Monsieur Thierry Breton est une rémunération conditionnelle, reposant sur des objectifs exclusivement quantitatifs et financiers. Elle n'est versée dans sa totalité que si les objectifs financiers fixés par le Conseil d'Administration sont atteints.

(en euros)	2010		2011	
	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable (*)	1 200 000	1 048 600	1 200 000	1 200 000
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence Atos SA				
Avantages en nature	7 284	7 284	5 924	5 924
TOTAL	2 407 284	2 255 884	2 405 924	2 405 924

(*) En 2010, les objectifs financiers ont été dépassés tant pour le premier semestre (réalisation de 120,8%) que pour le second (102,2%). Toutefois, compte tenu du mécanisme de plafonnement de sa rémunération variable à 100% de sa rémunération fixe, les rémunérations variables perçues par Monsieur Thierry Breton au titre du premier et du second semestre 2010 correspondent à ce montant plafond de 100%. En 2011, les objectifs financiers ont été dépassés tant pour le premier semestre (réalisation de 110,7%) que pour le second (106,38%), les rémunérations variables perçues par Monsieur Thierry Breton au titre du premier et du second semestre 2011 correspondent à ce même montant plafond de 100%.

D.4.3 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance

Le plan triennal de stocks options 2008-2011 ayant atteint son terme, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 22 décembre 2011 a décidé la mise en place pour 2012 d'un nouveau plan d'attribution gratuite d'actions de performance post-intégration Siemens IT Solutions and Services, pour associer les premières lignes managériales du nouvel Atos à la réussite du groupe sur les années 2012-2013.

Dans ce cadre, Monsieur Thierry Breton, a bénéficié comme les 740 premiers managers du Groupe d'une attribution d'actions de performance. Au titre de l'exercice 2011, il n'a pas bénéficié de l'octroi d'option de souscription ou d'achat d'actions de la Société.

D.4.3.1 Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 22 décembre 2011 pour 2012, dont le Président Directeur Général a été l'un des bénéficiaires

Dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale mixte des actionnaires d'Atos réunie le 1er juillet 2011 (quatrième résolution), le Conseil d'Administration a procédé, lors de sa séance du 22 décembre 2011, à l'attribution d'actions de performance pour les 700 premiers managers du Groupe, reposant sur des critères opérationnels précis et mesurables pour tenir compte de la priorité donnée à la performance opérationnelle liée au succès de l'intégration de Siemens IT Solutions and Services.

La réalisation de ces actions de performance est ainsi soumise aux conditions suivantes, qui reprennent, en les durcissant, les critères retenus dans le précédent plan triennal de stocks options. :

- **Condition de Présence** : sous réserve de certaines exceptions prévues dans le plan d'attribution d'actions de performance²⁰, l'attribution des actions de performance est conditionnée à la conservation de la qualité de salarié d'une société employeur ou de mandataire social ou d'administrateur d'Atos par le bénéficiaire pendant la période d'acquisition décrite ci-dessous dans le point « Période d'acquisition et de conservation »;
- **Conditions de Performance** : L'attribution des actions de performance est également soumise au succès de deux conditions de performance interne cumulatives suivantes calculées respectivement sur les années 2012 et 2013.
 - **le Free Cash-Flow Groupe** (Flux net de trésorerie), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour l'année concernée, est au moins égal à l'un des deux montants suivants :
 - **85%** du montant du Free Cash-Flow Groupe (Flux net de trésorerie), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou bien
 - le montant du Free Cash-Flow Groupe (Flux net de trésorerie), avant dividende et résultat acquisitions/ventes, de l'année précédente, **augmenté de 10%** ;

ET

- la **marge opérationnelle Groupe** pour l'année concernée est au moins égale à l'un des deux montants suivants :
 - **85%** du montant de la Marge Opérationnelle Groupe figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée, ou bien
 - le montant de la Marge Opérationnelle Groupe de l'année précédente, **augmenté de 10%**;
- Sous réserve de la condition de présence susvisée :
 - l'atteinte des deux conditions de performance pour l'année 2012 entraînera l'acquisition par les bénéficiaires de 50% des actions de performance qui leur ont été attribuées; et
 - l'atteinte des deux conditions de performance pour l'année 2013 entraînera l'acquisition par les bénéficiaires des 50% restants des actions de performance qui leur ont été attribuées.
- **Périodes d'acquisition et de conservation:** L'attribution gratuite d'actions de performance proposée par le Conseil d'Administration d'Atos le 22 décembre 2011, conformément à l'autorisation donnée par la 4^{ème} résolution adoptée à l'Assemblée Générale des actionnaires réunie le 1^{er} Juillet 2011, comporte deux plans (France et International). Les deux plans se distinguent si le salarié ou mandataire social est lié à une société du Groupe basée en France ou à l'étranger. Le Dirigeant mandataire social est soumis au plan d'attribution d'Action de Performance pour la France, qui répond aux différentes règles de droit français en vigueur.

Les actions soumises aux conditions de performance sur l'année 2012 seront définitivement acquises le 22 décembre 2013, étant précisé que celles-ci sont en outre soumises à la condition de présence précitée ; les bénéficiaires sont en

²⁰ Telles que : cas de décès ou d'invalidité

outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans, soit jusqu'au 22 décembre 2015 ;

Les actions soumises aux conditions de performance sur l'année 2013 seront définitivement acquises le 17 mars 2014, étant précisé que celles-ci sont en outre soumises à la condition de présence précitée, sous réserve de certaines exceptions stipulées dans le plan; les bénéficiaires sont en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans, soit jusqu'au 17 mars 2016.

D.4.3.2 Attribution gratuite d'actions de performance le 22 décembre 2011 au Président Directeur Général

Président Directeur Général	Date du plan	Nature des actions	Nombre d'actions	Période d'acquisition	Valorisation des actions à partir de la juste valeur déterminée selon la méthode IFRS2 reconnue dans les comptes consolidés (en euros)				
					2011	2012	2013	2014	Total
Thierry Breton	22 décembre 2011	Emission	32 500	22/12/2011- 22/12/2013	11 420	463 479	452 058	-	926 957
Thierry Breton	22 décembre 2011	Emission	32 500	22/12/2011- 17/03/2014	10 077	408 973	408 973	85 657	913 680
Total			65 000		21 498	872 451	861 031	85 657	1 840 637

D.4.3.3 Rappel du plan d'options de souscription d'actions du 23 décembre 2008

Plan triennal d'options de souscription d'actions attribuées en 2008 au Président Directeur Général

Président Directeur Général	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode IFRS2 reconnue dans les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice en % au dessus du prix d'attribution (*)	Période d'exercice
Thierry Breton	23 décembre 2008 - 1ère tranche	Souscription	1,054,670	233,334	5%	01/08/2010- 31/03/2018
Thierry Breton	23 décembre 2008 - 2ème tranche	Souscription	809,666	233,333	25%	01/04/2011- 31/03/2018
Thierry Breton	23 décembre 2008 - 3ème tranche	Souscription	590,332	233,333	50%	01/04/2012- 31/03/2018

(*) Prix de référence de 17,6 euros.

La valeur triennale des options de souscription a été calculée selon un modèle binomial utilisé dans les comptes consolidés du Groupe. Cette valeur suppose l'atteinte des conditions de performance différenciées pour les trois différentes quotités (première, deuxième et troisième tranche).

Rappel sur les conditions de performance

Pour la 1ère tranche (dont la période d'exercice initiale commence le 1er avril 2010 et a été repoussée au 1^{er} août 2010 pour les membres de la direction générale) :

Le prix d'exercice des options a été fixé à un montant supérieur au cours de l'action au jour de l'octroi, représentant +5% par rapport au cours de référence (étant rappelé que l'inversion de la tendance baissière puis le redressement du cours de bourse étaient une première priorité immédiate au moment de l'entrée en fonction de la nouvelle équipe dirigeante).

Pour les seules options attribuées à l'équipe de direction générale (Monsieur Thierry Breton -mandataire social - et les deux Directeurs Généraux Adjointes), dont le début de la période d'exercice a été repoussé au 1er août 2010 - celles-ci sont soumises aux conditions de performance additionnelles suivantes qui devaient être atteintes pour au moins trois des quatre semestres consécutifs (la période de référence étant un semestre) échus au 31 décembre 2008, 30 juin 2009, 31 décembre 2009 et 30 juin 2010 :

- Flux net de trésorerie avant dividende et hors acquisitions et cessions au moins égal à : 85% du budget des semestres considérés, ou bien à 10% de plus que le résultat du semestre correspondant de l'année précédente (N-1); et
- Marge opérationnelle au moins égale à : 85% du budget des semestres considérés, ou bien à 10% de plus que le résultat du semestre correspondant de l'année précédente (N-1).

Pour la 2ème tranche (dont la période d'exercice initiale commence le 1er avril 2011) :

Le prix d'exercice des options a été fixé à un montant supérieur au cours de l'action au jour de l'octroi, représentant +25% par rapport au cours de référence.

Les critères de performance suivants devaient être atteints sur deux années consécutives (la période de référence étant une année) précédant le début de la période d'exercice :

- Flux net de trésorerie avant dividende et hors acquisitions et cessions au moins égal à 80% du budget de l'année, ou bien à 10% de plus que le résultat de l'année précédente; et
- Marge Opérationnelle au moins égale à 80% du budget de l'année, ou bien à 10% de plus que le résultat de l'année précédente.

Pour la 3ème tranche (dont la période d'exercice initiale commence le 1er avril 2012) :

Le prix d'exercice des options a été fixé à un montant supérieur au cours de l'action au jour de l'octroi, représentant +50% par rapport au cours de référence.

Les critères de performance suivants devaient être atteints sur deux années consécutives (la période de référence étant une année) précédant le début de la période d'exercice :

- Flux net de trésorerie avant dividende et hors acquisitions et cessions au moins égal à 80% du budget de l'année, ou bien à 10% de plus que le résultat de l'année précédente; et
- Marge Opérationnelle au moins égale à 80% du budget de l'année, ou bien à 10% de plus que le résultat de l'année précédente.

Réalisation des conditions de performance des options de souscription d'actions pour les dirigeants d'Atos

A – S'agissant de la 1ère tranche (conditions d'exercice à 85% du budget) :

Les conditions de performance ont été vérifiées pour trois semestres sur quatre.

Marge opérationnelle²¹ <i>(million d'euros)</i>	Second semestre 2008	Premier semestre 2009	Second semestre 2009	Premier semestre 2010
Réalisation du Budget (%)	74%	100%	94,5%	114,6%
Critère de 85% du Budget ou + 10% vs semestre correspondant de l'année précédente satisfait	non	oui	oui	oui

Flux net de trésorerie <i>(million d'euros)</i>	Second semestre 2008	Premier semestre 2009	Second semestre 2009	Premier semestre 2010
Réalisation du Budget (%)	71%	312%	124%	368,2%
Critère de 85% du Budget ou + 10% vs semestre correspondant de l'année précédente satisfait	non	oui	oui	oui

Conditions atteintes	NON	OUI	OUI	OUI
-----------------------------	------------	------------	------------	------------

Par conséquent, Monsieur Thierry Breton a acquis les Options Tranche 1 le 1^{er} août 2010.

B – S'agissant de la 2ème tranche (conditions d'exercice à 80% du budget) :

Les réalisations pour 2009 et 2010 sont les suivantes :

Marge opérationnelle <i>(million d'euros)</i>	2009	2010
Réalisation du Budget (%)	96,7%	101,4%
Critère de 80% du Budget ou + 10% vs année précédente satisfait	oui	oui

Flux net de trésorerie <i>(million d'euros)</i>	2009	2010
Réalisation du Budget (%)	278,6%	113,3%
Critère de 80% du Budget ou + 10% vs année précédente satisfait	oui	oui

Conditions atteintes	OUI	OUI
-----------------------------	------------	------------

Par conséquent, Monsieur Thierry Breton a acquis les Options Tranche 2 le 1^{er} avril 2011.

²¹ La Marge opérationnelle pour le second semestre 2007 s'est établie à 154 millions d'euros.

C – S’agissant de la 3ème tranche (conditions d’exercice à 80% du budget) :

Il a été décidé pour l’ensemble des bénéficiaires (à l’exclusion du Président Directeur Général et des membres du comité exécutif) de limiter les objectifs concernés au seul premier semestre 2011 pour valider l’exercice de la 3^{ème} tranche des options, étant entendu que le plan TOP sur trois ans avait atteint ses objectifs dès la fin de ce semestre et que la 1^{ère} année de la tranche 3 des options – 2010 - avait d’ores et déjà été validée.

En ce qui concerne, le Président Directeur Général et des membres du comité exécutif, il a été décidé de retenir comme objectifs pour tous les plans, deux semestres cumulatifs mais sur la base d’un périmètre corrigé pour le second semestre. L’application de ce dernier principe a abouti de fait, à un durcissement des conditions de performance applicables à la tranche concernée des options.

Les réalisations pour 2010 et 2011 sont les suivantes :

Marge opérationnelle <i>(million d’euros)</i>	2010	2011*
Réalisation du Budget (%)	101,4%	100,1%
Flux net de trésorerie <i>(million d’euros)</i>	2010	2011*
Réalisation du Budget (%)	113,3%	111,5%
Conditions atteintes	OUI	OUI

* SIS intégré à partir du deuxième semestre 2011

Les Conditions de Performance pour les Options Tranche 3 ont donc été vérifiées sur deux années consécutives. La Date d’Acquisition des Options Tranches 3 est le 1^{er} avril 2012.

D.4.4 Avantages du dirigeant mandataire social

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 16 novembre 2008 - 10 février 2009 Président Directeur Général 10 février 2009 à ce jour		NON	OUI			NON		NON

Monsieur 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 le paragraphe D.4.5 « Conformité de la rémunération globale des dirigeants aux recommandations AFEP/ MEDEF ». Par ailleurs, Monsieur Thierry Breton ne bénéficiera pas d’indemnités relatives à une clause de non-concurrence.

D.4.5 Conformité de la rémunération global du dirigeant mandataire social aux recommandations du code AFEP/ MEDEF

A l'occasion de la revue du dispositif de rémunération du dirigeant mandataire social, le Conseil d'Administration s'est assuré de la conformité de l'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération du Président Directeur Général aux recommandations du Code AFEP/ MEDEF.

Dans le détail, cette conformité s'analyse de la manière suivante :

Contrat de travail : n'ayant jamais été salarié de l'entreprise, le Président Directeur Général n'est lié par aucun contrat de travail.

Rémunération fixe : A compter du 1^{er} janvier 2012, la rémunération fixe du Président Directeur Général est de 1,35 millions d'euros. Le Conseil d'Administration du 22 décembre 2011 s'est penché sur l'ensemble des éléments de rémunération du Président Directeur Général et leur pertinence concurrentielle. Il est précisé que ces éléments étaient restés inchangés depuis sa prise de fonction, le 16 Novembre 2008, conformément aux engagements pris dans le cadre du plan triennal de redressement de la société. A cet égard, le Conseil d'Administration a tenu compte cette année, de la profonde transformation du Groupe, à l'issue de l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services en juillet 2011, faisant d'Atos un leader européen des techniques de l'informatique, au périmètre accru de 70%, en année pleine, par rapport au périmètre de l'ancien Atos Origin.

Rémunération variable : Il a été arrêté en 2009 un montant pour la part variable de la rémunération, plafonnée de 100% de la part fixe dans le cadre du plan triennal de redressement de la Société – 18 novembre 2008 au 31 décembre 2011. Le 22 décembre 2011, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir l'objectif cible de la part variable sous condition de performance opérationnelle à 100% de la rémunération fixe, avec comme pour l'ensemble des membres du comité exécutif possibilité d'atteindre 130% maximum en cas de surperformance. Des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants ont été retenus pour conditionner l'obtention de la part variable à l'atteinte des objectifs. Pour le second semestre 2011 par exemple les critères de performance ont été fixés par rapport à l'objectif cible du budget : 40% pour la marge opérationnelle, 30% pour la génération de cash-flow libre et 30% pour la croissance du chiffre d'affaires. Afin de contrôler au plus près les performances de l'Entreprise et l'accompagner d'une façon réactive dans le suivi de son plan d'amélioration, les objectifs sont fixés sur une base semestrielle.

Indemnités de départ : il n'existe aucune indemnité de départ d'aucune sorte (parachute doré, clauses de non concurrence etc...).

Retraite supplémentaire : le Président Directeur Général bénéficie du dispositif de retraite supplémentaire réservé aux membres du comité exécutif du Groupe. Les points suivants méritent d'être rappelés au regard des recommandations AFEP/ MEDEF : le groupe bénéficiaire du plan est plus large que le seul cercle des dirigeants mandataires sociaux puisqu'il concerne outre les trois membres de la direction générale, les 29 membres du comité exécutif, soit 32 personnes au total ; pour pouvoir en bénéficier, il convient de faire valoir ses droits à retraite alors que l'on a encore un lien contractuel ou de mandataire social/administrateur avec le Groupe ou l'une de ses entités; la pension de retraite versée par l'entreprise représente le différentiel entre d'une part, un maximum – en fonction des années de cotisation – de 60% du salaire de référence constitué de la moyenne des 5 dernières années du seul salaire fixe (hors part variable ou toute rémunération complémentaire de toute sorte) avant sa retraite et d'autre part, la pension versée par les autres régimes légaux ou conventionnels (y compris les régimes à contributions définies applicables). Un minimum de 10 années d'ancienneté accumulées dans le régime est requis pour bénéficier du plan, avec un plafond maximal de 15 années, étant entendu qu'un nouvel entrant de plus de 50 ans au plan (par exemple âgé de 50+n ans) bénéficie de n années de cotisations d'entrée, plafonnées à

5 ans maximum. Chaque année cotisée permet d'acquérir un pourcentage de droits potentiels limité de la rémunération fixe (à 4% du salaire fixe, ou correspondant donc à 2% du salaire total fixe+variable, la référence au seul salaire fixe ayant été in fine préférée au salaire total pour éviter les effets d'aubaine et donner une prévisibilité exacte des montants à provisionner). Il est à noter que les droits potentiels à la retraite ne représentent chaque année qu'un pourcentage limité de la rémunération des bénéficiaires.

Actions de performance : Le 22 décembre 2011, 991 050 actions de performance ont été attribuées aux premières lignes managériales du Groupe (740 personnes). Il s'agit d'actions nouvelles à émettre au bénéfice des salariés ou des mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, situés en France ou hors de France.

- **Période calendaire** : Le Conseil d'Administration d'Atos a adopté un plan d'attribution gratuite d'actions de performance lors de sa séance du 22 décembre 2011. Cette attribution s'est faite à la même période calendaire que l'attribution d'options de souscription d'actions qui avait été réalisée le 23 décembre 2008.
- **Pourcentage de titres alloués au dirigeant/mandataire social** : Le Conseil d'Administration du 22 décembre 2011 a attribué 65.000 actions de performance à Monsieur Thierry Breton, représentant environ 6% du nombre total d'actions attribuées, ce qui se situe dans la fourchette basse du marché comprise entre 2% et 14%, en ligne avec les recommandations de l'AFEP-MEDEF.
- **Volume attribué** : Le nombre d'actions attribué au Président Directeur Général représente une rémunération en titres d'environ 43% de sa rémunération globale, ce qui se situe dans la moyenne de la fourchette du marché (entre 24% et 70%), et est en ligne avec les recommandations de l'AFEP-MEDEF (50%).
- **Obligation de conservation** : Le Conseil d'Administration du 22 décembre 2011 a mis en place, au profit du Président Directeur Général, une obligation de conservation de 25% des actions de performance attribuées pendant toute la durée de ses fonctions.
- **Instruments de couverture** : L'utilisation de tout instrument de couverture est interdite.

Rappel sur le plan d'options de souscription d'actions du 23 décembre 2008 : Comme indiqué ci-dessus, le Conseil a décidé pour tenir compte, tant de la situation de l'Entreprise dans le contexte de son plan de redressement, que de l'alignement de l'intérêt des actionnaires sur la période, que la partie long terme rétention/performance de la rémunération globale se ferait sur 2009-2011 sous forme d'attribution d'options de souscription d'actions (stock options) dans le cadre d'un plan triennal portant l'ensemble de ces objectifs. S'agissant par ailleurs de la recommandation AFEP-MEDEF relative à l'attribution des options de souscription d'actions aux mêmes périodes calendaires, il convient de noter que le dernier programme de stock-options de fin 2008, a été mis en place à l'occasion de la prise de fonction de la nouvelle équipe dirigeante (plan triennal du 23 décembre 2008), dans la mesure où les stock-options ont été attribués aux différents bénéficiaires au fur et à mesure que se constituait la nouvelle équipe dirigeante, au long de l'année 2009 et début 2010. S'agissant plus particulièrement de l'équipe de Direction générale, il est rappelé que ce programme de stock-options lui a été attribué à l'occasion de sa prise de fonctions fin 2008; il n'a été suivi d'aucune autre attribution de stock-options ni d'action gratuite en 2009 ni en 2010.

- **Volume attribué :** L'analyse 'volumétrique' impose évidemment de raisonner en valorisation comptable des options allouées (méthode Black and Scholes) comme la comptabilité et les normes IFRS le requièrent, pour disposer d'une base pertinente de comparables.

Plusieurs considérations ont été prises en compte dans la validation des volumes de l'octroi :

- En premier lieu, il s'agit d'un plan sur trois années et construit en trois tranches égales de 233 333 options chacune. Il convient donc de raisonner sur une base annuelle moyennée sur trois ans pour toute comparaison pertinente. Le Conseil a souhaité veiller à ce que les volumes alloués aboutissent à une valeur comptable annualisée des options se situant autour d'un niveau comparable à ce qui se pratique dans le secteur, et donc, pour la seule partie stock-options, à celui qui était octroyé sur une base annuelle au prédécesseur de l'actuel dirigeant/mandataire social (qui bénéficiait d'une allocation annuelle d'options équivalente à 110% de son salaire fixe, soit valorisée : facialement à 990 000 euros / an pour le dirigeant, ou comptablement à 869 400 euros pour l'entreprise - cf. rapport annuel 2008);
- En second lieu (même si cela n'est pas pertinent compte tenu de la pluri annualité de 2009 à 2011), le dispositif aboutit à ce que le volume global respecte la moyenne constatée chez les principaux émetteurs en 2008, c'est-à-dire représente à peu près 50% de la rémunération globale théorique. Ce ratio utilisé pour s'assurer que « la valorisation comptable des options attribuées est non disproportionnée par rapport à la rémunération totale » est du reste confirmé par l'AMF dans son rapport du 9 juillet 2009 qui note (page 43/57) que : « les options et actions attribuées par les 44 sociétés ayant procédé à des attributions en 2008 représentent en moyenne 48% de la rémunération globale (rémunération fixe, rémunération variable, jetons de présence, avantages en nature, options et actions gratuites) ». Pour le Président Directeur Général d'Atos dont le salaire total maximal (fixe + variable + avantages) est, au maximum, de 2,405 millions d'euros, ceci implique donc un montant comptable maximal devant se situer autour de 2,405 millions d'euros (représentant donc 50% de la rémunération globale) pour définir le volume total de l'enveloppe à attribuer sur trois ans, si l'on souhaite respecter ce ratio au moment de la comptabilisation de l'enveloppe globale dans les comptes de l'entreprise.
- Le volume de 700 000 options soumises aux conditions d'exercice exposées ci-dessus respecte donc bien cette dernière contrainte puisqu'il a conduit à une valorisation comptable en 2008 des trois tranches respectivement à hauteur de : 1 054 670 euros pour la première, de 809 666 euros pour la seconde et de 590 332 euros pour la troisième, soit un total de 2 454 668 euros (représentant donc 50.5% de la rémunération globale telle que définie ci-dessus). Le plan respecte d'autre part la première contrainte puisque en base annualisée il correspond à une attribution sur trois ans de $2\,454\,668 \text{ euros} \div 3 = 818\,223 \text{ euros / an}$, inférieure donc au plafond comptable de 869 400 euros / an précisé plus haut. Il est rappelé que le prédécesseur du dirigeant/mandataire social bénéficiait en sus d'une attribution additionnelle annuelle d'actions gratuites d'une valeur faciale de 540 000 euros / an.

Le Conseil a donc pu constater que le volume de l'attribution respectait parfaitement les objectifs d'une valorisation comptable des options annualisée « dans la moyenne » des entreprises comparables et « non disproportionnée » par rapport à la rémunération totale ».

- **Pourcentage des titres alloué au dirigeant/mandataire social** : les titres du dirigeant/mandataire social ayant été octroyés en 2008, il convient sur le plan comptable de comparer le pourcentage par rapport à l'ensemble des titres alloués sur l'année 2008, y compris donc avant son arrivée en novembre, même si la question de la cohérence de cette comparaison peut être posée compte tenu du changement managérial survenu. Cependant sur une base annualisée en 2008, et donc en base comparable, le pourcentage des titres alloués au dirigeant/mandataire social représente 6,3% de l'ensemble des titres octroyés sur l'année (options, actions gratuites ramenés sur une base stock-options). Un supplément de participation complémentaire a été mis en place pour l'ensemble des 15 000 collaborateurs présents en France.
- **Réduction/neutralisation de l'impact d'éventuels effets d'aubaine** : Le Conseil a ensuite voulu réduire l'impact d'effet d'aubaine éventuel résultant du fait que la conception du plan est intervenue dans un contexte économique très sombre, à durée incertaine, et marqué par une faible visibilité des conditions économiques en général et du secteur IT en particulier à moyen terme. Aussi le Conseil d'Administration a-t-il décidé que, en plus des conditionnalités d'exercice décrites ci-dessus, la troisième tranche du plan serait exercable avec une prime de +50% par rapport au prix de référence et que la deuxième le serait avec une prime de +25% (cf. supra). A l'issue de la publication des résultats du 1er semestre 2009, le cours d'Atos s'est nettement apprécié (+30% sur 2 mois, pour rebaisser ensuite), en même temps que sa volatilité augmentait. Aussi pour la première tranche (qui ne disposait d'autres conditions que celle du cours d'exercice, avec une prime de +5%), le Conseil a-t-il décidé d'y adjoindre, en les renforçant, des conditions de performance opérationnelle à atteindre, en portant le niveau d'exigence d'exercice à 85% de la réalisation des budgets de marge opérationnelle et flux net de trésorerie, contre 80% pour les tranches 2 et 3; mais aussi en veillant pour cette tranche que ces conditions soient réalisées, non plus seulement sur deux années pleines, mais sur au moins trois sur quatre des semestres échus sur la période; la date d'exercice de la tranche 1 a donc été décalée pour en tenir compte. Ce faisant le Conseil a marqué l'importance qu'il accordait, dès la première phase du plan triennal, au succès du progrès opérationnel continu de l'entreprise dans la durée, semestre après semestre. La première tranche est donc, plus fortement encore que les deux autres, conditionnée à ce succès.
- **Instruments de couverture** : l'utilisation de tout instrument de couverture des options a été bannie pour les bénéficiaires des plans d'options.
- **Détention d'un pourcentage d'actions issues des options levées** : il a été décidé par le Conseil qu'en cas d'exercice des options, le dirigeant/mandataire social devrait conserver, tant qu'il est présent dans l'entreprise, au moins 5% des actions acquises sur un compte nominatif. Il a été préféré ce mécanisme simple et lisible à tout autre dispositif plus sophistiqué (pourcentage de la plus-value de cession, pourcentage du salaire fixe, variable ou total etc.), peut-être plus pertinent pour d'autres entreprises que pour Atos pendant cette période, compte tenu des aléas spécifiques d'exécution liés à l'ambition du plan triennal.

Communication publique donnée à la rémunération du dirigeant/mandataire social : Dans un souci de transparence et de bonne information du marché, l'ensemble des éléments caractérisant les différentes composantes de la rémunération globale du dirigeant/mandataire social ont été rendus publics, dès que les bases en ont été arrêtées par le Conseil.

En conclusion, l'analyse des points précédents a conduit le Conseil à considérer, dans ses réunions du 19 novembre 2009, du 22 décembre 2010 et du 22 décembre 2011, que la rémunération globale du dirigeant/mandataire social était conforme en tous points aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Une information précise en a été faite au marché reprenant en particulier l'intégralité des éléments sus-cités.

D.5 Résolutions

D.5.1 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale 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 (dans la section « Investisseurs ») conformément aux lois et règlements en vigueur (à savoir 35 jours au moins avant la date de tenue de l'Assemblée Générale).

D.5.2 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Ordinaire (en vertu de l'article L.225-184 du Code de commerce)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Nous vous informons qu'aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2011.

Aucune action n'a été souscrite ou achetée, suite à une levée d'options, par les mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2011.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie au cours de l'exercice 2011 aux salariés non mandataires sociaux de la Société (ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-180 du Code de commerce).

Le nombre et le prix moyen pondéré des actions, qui durant l'exercice 2011, ont été souscrites ou achetées, en levant une ou plusieurs options détenues sur la Société, ou par les sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L.225-180 du Code de commerce, par chacun des dix salariés de la Société non mandataires sociaux dont le nombre d'actions ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé, sont les suivants :

Nombre d'options de souscription levées	Prix moyen pondéré en euros
93 192	23,34

D.5.3 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire sur les transactions réalisées sur des actions de la Société

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Nous vous informons que les transactions suivantes ont été réalisées sur les actions de la Société par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2011 :

Nom	Nombre d'actions achetées	Nombre d'actions vendues	Date	Prix d'achat/vente en euros
Jean Fleming	583		09/05/2011	25,00*
Jean Fleming		583	09/05/2011	42,33
Roland Busch	1 000		13/07/2011	37,215

**Mme Jean Fleming a acquis des actions dans le cadre du plan d'options de souscription du 3 juillet 2009, qu'elle a ensuite cédées.*

D.5.4 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire (en vertu de l'article L.225-197-4 du Code de commerce)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Nous vous informons qu'au cours de l'exercice 2011, 991 050 actions de performance ont été attribuées aux salariés et mandataires sociaux.

Dans le cadre de cette attribution, les actions de performance suivantes ont été attribuées à des mandataires sociaux au cours de l'exercice :

Nom	Nombre d'actions	Date	Prix de l'action à la date d'attribution en euros
Thierry BRETON	65.000	22/12/11	33,78

Le nombre total d'actions de performance consenties au cours de l'exercice par la Société aux dix salariés ayant reçu le plus d'actions de performance, est le suivant :

Nombre d'actions	Date	Prix de l'action à la date d'attribution en euros
181.000	22/12/11	33,78

D.6 Code et chartes

D.6.1 Pacte Mondial des Nations Unies

Atos a adhéré en juin 2010 au Pacte Mondial des Nations Unies, affirmant ainsi son attachement à dix principes universellement reconnus concernant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Atos s'engage très clairement, et volontairement, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de ses dirigeants, à conduire ses opérations conformément à ces principes.

D.6.2 Code d'Éthique

Atos accorde une importance toute particulière au respect des règles d'éthique dans la conduite de ses activités. Depuis 2010, Atos s'est doté d'un nouveau Code d'Éthique qui couvre un plus grand panel de principes : il rappelle aux collaborateurs 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 exerce ses activités.

Depuis la fin de l'année 2010, le Code d'Éthique est distribué à tous les employés et fait l'objet de formations spécifiques à destination de ceux qui sont directement concernés par ses principes dans leur travail au quotidien. Des sessions de formation à travers le monde ont été lancées dès le début de l'année 2011, et chaque employé ayant reçu cette formation doit en accusé réception. De plus, pour les contrats de travail signés depuis le 1er janvier 2011, le Code leur est annexé.

Par ailleurs, les fournisseurs et partenaires d'Atos qui l'assistent dans le développement de ses activités doivent s'engager formellement à en respecter les principes. En outre, les tiers qui assistent Atos dans son développement doivent partager les principes du Code.

Atos traite ses collaborateurs comme les tiers à l'entreprise de manière intègre en fonction de leurs mérites et leurs qualifications, en prohibant toute forme de discrimination.

D.6.2.1 Lutte contre la corruption

Atos refuse toute forme de corruption ou pratique malhonnête ou illégale destinée à obtenir un avantage commercial ou autre, ainsi que tout blanchiment d'argent. En tant que participant au Pacte Mondial des Nations Unies, Atos adhère notamment au principe concernant la lutte contre la corruption « sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin ».

D.6.2.2 Concurrence loyale

Atos traite ses clients, fournisseurs, partenaires et intermédiaires avec respect, n'utilise pas de méthodes déloyales ni ne pratique de conditions discriminatoires. En conséquence, Atos refuse que ses collaborateurs ou les tiers qui apportent leur assistance prennent part à un accord, une entente ou une pratique concertée qui contreviendrait aux lois et réglementations applicables en matière de pratiques anticoncurrentielles.

D.6.2.3 Prévention des conflits d'intérêts

Atos entend s'assurer que les décisions prises par un de ses collaborateurs dans le cadre de ses activités professionnelles sont prises de façon objective et impartiale, dans l'intérêt d'Atos, et non en fonction d'intérêts personnels, financiers ou familiaux. En conséquence il est demandé aux collaborateurs d'informer la société dans les cas où ils se trouveraient dans une situation constituant un conflit d'intérêt avec des concurrents, partenaires, clients ou fournisseurs d'Atos.

D.6.2.4 Lutte contre la fraude et protection des biens d'Atos

Les biens que possède Atos, que sont notamment ses biens matériels, tels que ses équipements, les droits de propriété intellectuelle ou ses disponibilités financières, sont utilisés aux seules fins de permettre l'exercice par Atos de ses activités dans le respect des lois et règles définies par le Groupe ; les reportings doivent être de qualité, fiables et pertinents, traduisant de manière exacte les activités de l'entreprise.

D.6.2.5 Protection de la confidentialité et des informations privilégiées

Atos protège ses informations confidentielles et celles qui sont portées à sa connaissance par ses clients, fournisseurs et partenaires. A cet effet, Atos a défini les règles applicables en cas d'usage et de la divulgation d'informations privilégiées susceptibles de fausser le marché des titres émis par Atos (voir section D.6.4).

D.6.3 Autres dispositions applicables

Le Code d'Ethique ne contient pas toutes les dispositions obligatoires applicables au sein d'Atos. Un socle de politiques élaborées par les différentes fonctions et adoptées au sein du Groupe encadre les activités de chaque collaborateur, qui doit notamment respecter celles relatives aux prises de décisions et délégations de pouvoirs, aux conditions contractuelles applicables aux clients ou fournisseurs, à la sélection de futurs collaborateurs et leur formation ou au processus de sélection des partenaires commerciaux.

Les collaborateurs d'Atos partagent l'ensemble des valeurs du Groupe qui les guident dans leur quotidien, tant au sein de l'entreprise qu'avec ses clients.

D.6.4 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. Afin de permettre la transparence et l'intégrité du marché des titres Atos, 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, 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 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, durant une « fenêtre négative ». Une fenêtre négative s'entend des six semaines précédant la publication des résultats financiers annuels d'Atos et des quatre semaines précédant la publication des résultats des premier, deuxième et troisième trimestres.

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 Président Directeur Général et (iii) de tout collaborateur qui serait en possession d'une information non publique privilégiée concernant Atos 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. Cette limitation s'applique toutefois à la cession consécutive des titres issus desdites levées.

Négociation d'options Atos

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 (droit d'acheter ou de vendre à un certain prix ou toute autre modalité), sauf si ceci a été expressément autorisé par le Président Directeur Général.

D.6.5 Règlement Intérieur du Conseil d'Administration et Charte des Administrateurs

Le Conseil d'Administration a adopté un Règlement Intérieur, annexé d'une Charte de l'Administrateur et d'un Guide de Prévention du Délit d'Initié. La Charte de l'Administrateur résume les missions et les obligations des membres du Conseil d'Administration. La Charte vise en particulier les questions suivantes : non cumul du mandat social avec un contrat de travail, 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, chaque administrateur déclare avoir pris connaissance des obligations auxquelles il est soumis. Il doit notamment prendre connaissance des lois et règlements applicables à sa fonction, des dispositions des statuts de la Société, du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, de la Charte de l'Administrateur et du Guide de Prévention des Délits d'Initiés. L'administrateur 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 un délai de trois mois à compter de sa nomination.

Non cumul du mandat social avec un contrat de travail

Le dirigeant qui devient mandataire social de la Société s'engage à mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société (si un tel contrat de travail existait), soit par rupture conventionnelle, soit par démission. Cette disposition n'est bien évidemment pas applicable à l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Défense de l'intérêt social de la Société

Chaque membre administrateur représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toute circonstance dans l'intérêt de ceux-ci et de la Société. Il alerte le Conseil d'Administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la Société.

Conflits d'intérêt

Le Code d'Éthique d'Atos interdit à tout administrateur, et plus généralement à tout membre du personnel, d'avoir un conflit d'intérêt entre ses responsabilités personnelles et professionnelles. L'administrateur a l'obligation d'informer le Conseil d'Administration de toute situation de conflit d'intérêt, même potentielle. 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.

Il y a notamment conflit d'intérêt dans le cas où un administrateur ou un membre de sa famille pourrait bénéficier à titre personnel de la conduite des affaires de la Société, ou pourrait entretenir une relation ou un lien de quelque nature que ce soit avec la Société, ses filiales ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de la liberté de jugement de l'administrateur (notamment en qualité de client, fournisseur, banquier d'affaires, mandataire).

Assiduité - diligence

En acceptant le mandat qui lui est confié, l'administrateur 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 d'Administration et, le cas échéant, des Comités auxquels il appartient. Il s'informe sur les métiers et spécificités de la Société, ses enjeux et ses valeurs, en interrogeant si nécessaire, ses dirigeants. Il s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles pour l'exercice de ses fonctions.

Loyauté

L'administrateur est tenu à une obligation de loyauté à l'égard de la Société. Il ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la Société ou aux autres sociétés ou entités du Groupe Atos et agit de bonne foi en toute circonstance. Il ne peut prendre des responsabilités à titre personnel, dans des entreprises ou des affaires exerçant des activités directement concurrentes de celles de la Société, sans l'autorisation préalable du Président du Conseil d'Administration et du Président du Comité des Nominations et Rémunérations.

Indépendance

L'administrateur exerce ses fonctions en toute indépendance. Il veille à préserver en toutes circonstances son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre. Il alerte le Conseil d'Administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la Société.

Confidentialité

L'administrateur est tenu à un véritable secret professionnel, qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par les textes, à l'égard des informations recueillies pendant ou en dehors des séances du Conseil d'Administration. Il s'engage à 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 d'Administration et de ses Comités.

Information privilégiée - Opérations sur titres

L'administrateur ne doit effectuer des opérations sur les titres de la Société que dans le cadre des règles fixées dans le document intitulé "Guide de Prévention des Délits d'Initiés" approuvé par le Conseil d'Administration, 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 stipule que la Société a l'obligation de fournir à ses administrateurs l'information utile à une participation efficace aux travaux du Conseil d'Administration de manière à les mettre en mesure d'exercer leur mandat dans des conditions appropriées. Il en est de même à tout moment de la vie de la Société lorsque l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Cette information permanente doit comprendre toute information pertinente, y compris critique, concernant la Société, et notamment des articles de presse et rapports d'analyse financière.

Un administrateur doit demander au Président tout complément d'information qu'il juge nécessaire au bon accomplissement de sa mission, notamment au vu de l'ordre du jour des réunions. Si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de l'indiquer au Conseil d'Administration et d'exiger l'information indispensable.

D.7 Evolution du capital et performance boursière

D.7.1 Informations de base

Les actions du Groupe Atos 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 SA est la seule société cotée du Groupe.

D.7.1.1 Transactions des titres (Euronext)

Nombre de titres : 83 566 768
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
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
Développement durable : ASPI Eurozone, FTSE4Good, Europa EMP 100 Europa CAP 100, ECPI Ethical Index Euro			

D.7.1.2 Evolution du flottant

Le flottant des actions du Groupe exclut les participations détenues par les actionnaires de référence, à savoir les deux principaux actionnaires, Financière Daunou 17 (PAI Partners), détenant 21,4% du capital au 31 décembre 2011 et Siemens détenant une participation de 14,9% du capital qu'il s'est engagé à conserver jusqu'au 30 juin 2016.

Aucun autre actionnaire de référence n'a annoncé sa volonté de maintenir une participation stratégique dans le capital émis par le Groupe. Les participations détenues par les dirigeants et les salariés sont également exclues du flottant.

<i>Au 31 décembre 2011</i>	Actions	% du capital	% des droits de vote	Valeur Nominale (en euros)	Valeur nette comptable (en euros)
Autodétention	202 370	0,2%	0,2%	202 370	6 986 461
Financière Daunou 17	17 855 541	21,4%	21,4%	17 855 541	
Siemens	12 483 153	14,9%	14,9%	12 483 153	
Conseil d'administration	15 640	0,0%	0,0%	15 640	
Salariés	1 820 548	2,2%	2,2%	1 820 548	
Flottant	51 189 516	61,3%	61,3%	51 189 516	
Total	83 566 768	100,0%	100,0%	83 566 768	

D.7.2 Répartition du capital

Les principaux changements dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices ont été les suivants :

	31-Dec-11		31-Dec-10		31-Dec-09	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
Financière Daunou 17	17 855 541	21,4%	17 442 839	25,0%	15 765 838	22,6%
Siemens	12 483 153	14,9%				
Pardus			1 821 869	2,6%	7 000 004	10,0%
Centaurus					1 332 140	1,9%
FMR Llc (Fidelity)	4 121 717	4,9%	3 498 744	5,0%		
Conseil d'Administration	15 640	0,0%	14 640	0,0%	14 938	0,0%
Salariés	1 820 548	2,2%	2 523 605	3,6%	2 279 112	3,3%
Auto-détention	202 370	0,2%	253 551	0,4%	652 152	0,9%
Public	47 067 799	56,3%	44 358 829	64,3%	42 676 278	61,2%
Total	83 566 768	100,0%	69 914 077	100,0%	69 720 462	100,0%
Actions nominatives	13 790 586	16,5%	1 403 026	2,0%	1 629 770	2,3%
Actions au porteur	69 776 182	83,5%	68 511 051	98,0%	68 090 692	97,7%
Total	83 566 768	100,0%	69 914 077	100,0%	69 720 462	100,0%

La détention des actions de la Société par les membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2011 est détaillée en section D.3 (Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne) et dans la section D.2 Gouvernance d'Entreprise du présent rapport. Les actions de la Société détenues par les salariés sont essentiellement gérées au travers de Fonds Communs de Placement Groupe.

L'évolution de l'auto-détention est décrite ci-après dans la section "Auto-détention et contrat de liquidité".

Au cours de l'année 2011, le Groupe a été informé de plusieurs franchissements de seuils tant à la hausse qu'à la baisse provenant de Financière Daunou 17 (PAI Partners), de FMR Llc (Fidelity) et de Siemens Beteiligungen Inland GmbH.

D.7.3 Dividendes

Réuni le 22 février 2012, le Conseil d'Administration d'Atos a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires la mise en paiement en 2012 d'un dividende de 0,50 euro par action sur les résultats de 2011.

Au titre des trois derniers exercices, les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Dividende versé par action (en euros)
2010	€ 0,50
2009	-
2008	-

D.7.4 Documentation

La Société met à la disposition de ses actionnaires, outre le document de référence, édité en français et en anglais :

- Un rapport semestriel ;
- Des annonces trimestrielles de chiffre d'affaires et une revue de l'activité ;
- L'information réglementée, ainsi que des informations générales sur le site web de la Société à l'adresse www.atos.net.

D.7.5 Calendrier financier

25 avril 2012	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2012
30 mai 2012	Assemblée Générale Ordinaire
27 juillet 2012	Résultats du premier semestre 2012
25 octobre 2012	Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2012

D.7.6 Contacts

Les investisseurs institutionnels, analystes financiers ainsi que les actionnaires individuels peuvent, pour toute information, contacter :

Gilles Arditti, Group Senior Vice-Président Relations Investisseurs et Communication Financière,

Tél. : +33 (0) 1 73 26 00 66,
gilles.arditti@atos.net

Ou envoyer toute demande d'information à l'adresse : investors@atos.net.

D.7.7 Actualisation des publications

Le présent document de référence a été rédigé en français et traduit en anglais dans son intégralité.

La liste suivante présente les informations financières publiées ou rendues publiques par Atos depuis le 1^{er} janvier 2010.

Sites Internet :

- Atos www.atos.net
- AMF www.amf-france.org > Décisions et informations financières > Communiqués des sociétés
- BALO www.journal-officiel.gouv.fr

Document	Date d'émission	Source
Rapports financiers		
• Rapport annuel 2011	05/04/12	Site web Atos / Site web AMF
• Rapport semestriel 2011	28/07/11	Site web Atos / Site web AMF
• Rapport annuel 2010	01/04/11	Site web Atos / Site web AMF
• Rapport semestriel 2010	28/07/10	Site web Atos / Site web AMF
• Rapport annuel 2009	01/04/10	Site web Atos / Site web AMF

Document	Date d'émission	Source
Communiqués financiers		
• Résultats annuels 2011	23/02/12	Site web Atos / Site web AMF
• Atos, EMC et VMware concluent une alliance stratégique dans le Cloud Computing	15/02/11	Site web Atos / Site web AMF
• Le Conseil d'Administration d'Atos procède à sa revue annuelle de la mise en œuvre des recommandations AFEP-MEDEF	23/12/11	Site web Atos / Site web AMF
• Atos, acteur majeur des services informatiques en Europe et UFIDA, le leader chinois du marché des progiciels de gestion d'entreprise, forment une alliance dans le domaine du cloud computing	08/11/11	Site web Atos / Site web AMF
• Chiffre d'affaires du 3ème trimestre 2011	25/10/11	Site web Atos / Site web AMF
• Résultats semestriels 2011	27/07/11	Site web Atos / Site web AMF
• Atos et Siemens ont finalisé l'acquisition par Atos de Siemens IT Solutions and Services	01/07/11	Site web Atos / Site web AMF
• L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Atos a approuvé l'acquisition de Siemens IT Solutions & Services à 99,99%	01/07/11	Site web Atos / Site web AMF
• Chiffre d'affaires 1er trimestre 2011	10/05/11	Site web Atos / Site web AMF
• Atos Origin conclut avec succès la signature d'un crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros pour cinq ans	11/04/11	Site web Atos / Site web AMF
• La Commission Européenne autorise l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services par Atos Origin	25/3/11	Site web Atos / Site web AMF
• Définition et mode de calcul des flux de trésorerie	11/03/11	Site web Atos / Site web AMF
• Résultats annuels 2010	16/02/11	Site web Atos / Site web AMF
• Atos Origin signe l'accord ferme pour l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services	01/02/11	Site web Atos / Site web AMF
• Atos Origin et Siemens créent un acteur majeur des services informatiques	14/12/10	Site web Atos / Site web AMF
• Chiffre d'affaires du 3ème trimestre 2010	13/10/10	Site web Atos / Site web AMF
• Résultats semestriels 2010	28/07/10	Site web Atos / Site web AMF
• Chiffre d'affaires 1er trimestre 2010	14/04/10	Site web Atos / Site web AMF
• Résultats annuels 2009	17/02/10	Site web Atos / Site web AMF
Présentations financières		
• Résultat annuels 2011	23/02/12	Site web Atos
• Chiffre d'affaires 3ème trimestre 2011	25/10/11	Site web Atos
• Investor Day 2011	06/10/11	Site web Atos
• Résultats semestriels 2011	27/07/11	Site web Atos
• AG du 1er juillet 2011	1/7/2011	Site web Atos
• AG du 1er juin 2011	01/06/11	Site web Atos
• Résultats du 1er trimestre 2011	10/05/11	Site web Atos
• Résultat annuels 2010	16/02/11	Site web Atos
• Alliance entre Atos Origin et Siemens	15/12/10	Site web Atos
• Chiffre d'affaires 3ème trimestre 2010	13/10/10	Site web Atos
• Résultats semestriels 2010	28/07/10	Site web Atos
• AG du 27 mai 2010	27/05/10	Site web Atos
• Chiffre d'affaires 1er trimestre 2010	14/04/10	Site web Atos
• Résultat annuels 2009	17/02/10	Site web Atos

Document	Date d'émission	Source
Autres communications financières		
• Descriptif de programme de rachat d'actions	03/07/11- 25/06/10	Site web Atos / Site web AMF
Assemblées Générales d'actionnaires		
• Présentation Assemblée Générale Extraordinaire - Acquisition de SIS	01/07/11	Site web Atos
• Présentation Assemblée Générale - Comptes 2010	01/06/11	Site web Atos
• Présentation Assemblée Générale - Comptes 2009	27/05/10	Site web Atos
Etats financiers		
• Etats financiers consolidés de l'exercice 2011	23/02/12- 05/04/12	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
• Etats financiers de la société mère (comptes sociaux 2011)	05/04/12	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
• Etats financiers consolidés résumés du 1er semestre 2011	02/08/11	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Rapport semestriel
• Etats financiers consolidés de l'exercice 2010	16/02/11- 01/04/11	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
• Etats financiers de la société mère (comptes sociaux 2010)	01/04/11	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
• Etats financiers consolidés résumés du 1er semestre 2010	31/07/10	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Rapport semestriel
• Etats financiers consolidés de l'exercice 2009	17/02/10- 01/04/10	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
• Etats financiers de la société mère (comptes sociaux 2009)	01/04/10	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence

Document	Date d'émission	Source
Rapports des Commissaires aux Comptes		
• Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés (2011)	05/04/12	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
• Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux (2011)	05/04/12	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
• Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés (2011)	05/04/12	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 d'Administration (2011)	05/04/12	Siège social du Groupe / Document de référence
• Lettre de fin de travaux des Commissaires aux Comptes sur le Document de référence 2011	05/04/12	Siège social du Groupe
• Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés (2010)	01/04/11	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
• Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux (2010)	01/04/11	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
• Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés (2010)	01/04/11	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 d'Administration (2010)	01/04/11	Siège social du Groupe / Document de référence
• Lettre de fin de travaux des Commissaires aux Comptes sur le Document de référence 2010	01/04/11	Siège social du Groupe
• Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés (2009)	01/04/10	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
• Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux (2009)	01/04/10	Siège social du Groupe / Tribunal de Commerce / Document de référence
• Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés (2009)	01/04/10	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 d'Administration (2009)	01/04/10	Siège social du Groupe / Document de référence
• Lettre de fin de travaux des Commissaires aux Comptes sur le Document de référence 2009	01/04/10	Siège social du Groupe

Document	Date d'émission	Source
Déclarations		
• Déclaration relatives au nombre total des droits de votes et d'actions composant le capital de la société (mensuelle)	29/02/12-31/01/12-31/12/11-30/11/11-31/10/11-30/09/11-31/08/11-31/07/11-30/06/11-31/05/11-30/04/11-31/03/11-28/02/11-31/01/11-31/12/10-30/11/10-31/10/10-30/09/10-31/08/10-31/07/10-30/06/10-31/05/10-30/04/10-31/03/10-28/02/10-31/01/10	Site web Atos / Site web AMF
• Déclaration d'opérations sur titres réalisées par les membres du Conseil d'Administration	13/05/11-09/05/11-01/04/11-02/09/10-22/02/10	Site web AMF / Document de référence
• Déclaration semestrielle des transactions réalisées sur actions propres (Contrat de liquidité)	19/01/12-13/07/12-05/01/11-02/07/10-05/01/10	Site web Atos / Site web AMF

D.7.8 Capital

D.7.8.1 Capital au 31 décembre 2011

Au 31 décembre 2011, le capital du Groupe s'élevait à 83,5 millions d'euros, divisé en 83 566 768 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Le capital du Groupe a, par rapport au 31 décembre 2010, été augmenté de 12.483.153 actions nouvelles, à la suite de l'augmentation de capital réservée à Siemens intervenue le 1^{er} juillet 2011 ; de 950.468 actions nouvelles, à la suite de l'augmentation de capital réservée aux salariés intervenue le 14 décembre 2011 ; et de 219.070 actions nouvelles résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2011.

Transactions	Nombre d'actions émises	Capital	Prime d'émission	Total
		(en millions d'euros)		
Au 31 décembre 2010	69 914 077	69,9	1 414,0	1 483,9
Levées d'options	219 070	0,2	5,0	5,2
Acquisition SIS	12 483 153	12,5	401,7	414,2
Augmentation de capital réservée aux salariés	950 468	1,0	25,9	26,9
Au 31 décembre 2011	83 566 768	83,6	1 846,6	1 930,2

D.7.8.2 Evolution du capital depuis 5 ans

Année	Variation du capital	Date	Actions nouvelles	Nombre d'actions composant le capital social	Nominal	Prime d'émission	Capital
					(en millions d'euros)		
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	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	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
2009	Levées d'options	31/12/2009	3 009	69 720 462	0,0	0,1	69,7
2010	Levées d'options	31/03/2010	10 250	69 730 712	0,0	0,3	69,7
	Levées d'options	30/06/2010	10 526	69 741 238	0,0	0,2	69,7
	Levées d'options	30/09/2010	72 870	69 814 108	0,1	1,5	69,8
	Levées d'options	31/12/2010	99 969	69 914 077	0,1	2,2	69,9
2011	Levées d'options	31/03/2011	62 524	69 976 601	0,1	1,4	70,0
	Augmentation de capital réservée à Siemens	1/7/2011	12 483 153	82 459 754	12,5	401,7	82,5
	Levées d'options	4/10/2011	128 716	82 588 470	0,1	2,9	82,6
	Augmentation de capital réservée aux salariés	14/12/2011	950 468	82 538 938	1,0	25,9	82,5
	Levées d'options	30/12/2011	27 830	83 566 768	0,0	0,7	83,6

Un total de 219 070 options de souscription d'actions a été exercé sur la période, représentant 2,31% du nombre total d'options de souscription d'actions à fin décembre 2010.

D.7.8.3 Franchissement de seuil

La Société FMR LLC (Fidelity) a annoncé plusieurs franchissements de seuil tant à la hausse qu'à la baisse, le dernier en date étant le franchissement du seuil des 5,06% de détention d'actions en date du 10 novembre 2011.

La Société Siemens Beteiligungen Inland GmbH a, quant à elle, annoncé le franchissement des seuils de 5, 10 et 15% le 7 juillet 2011 en raison de l'attribution à son profit de 12.483.153 actions nouvelles en rémunération de l'apport à la société de l'action unique de la société Siemens IT and Services GmbH (SIS).

De ce fait, la Financière Daunou 17 a annoncé avoir franchi à la baisse le seuil de 25%.

	Date de déclaration	Actions	% de participation (1)	% de droits de vote (2)
Siemens Beteiligungen Inland GmbH (à la hausse)	07/07/2011	12 483 153	15,13%	15,13%
FMR LLC (à la baisse)	19/09/2011	4 127 479	4,99%	4,99%
FMR LLC (à la hausse)	20/09/2011	4 166 393	5,04%	5,04%
FMR LLC (à la baisse)	25/10/2011	4 112 769	4,98%	4,98%
FMR LLC (à la hausse)	10/11/2011	4 178 403	5,06%	5,06%
FMR LLC (à la baisse)	22/11/2011	4 121 717	4,99%	4,99%
Financière Daunou 17 (à la baisse)	15/12/2011	17 629 392	21,37%	21,37%

(1) En pourcentage du capital à cette date.

(2) En pourcentage du capital hors auto-détention à cette date.

La Société n'a été informée d'aucun franchissement de seuil depuis cette date.

D.7.8.4 Droits de vote

Chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix. Il n'existe pas de droit de vote double.

D.7.8.5 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.

D.7.8.6 Auto-détention et contrat de liquidité

Par contrat en date du 13 février 2006, pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la Société Atos a confié à Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par l'instruction de la Commission des Opérations de Bourse (COB) du 10 avril 2001.

en nombre de titres	Jan-11	Feb-11	Mar-11	Apr-11	May-11	Jun-11	Jul-11	Aug-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dec-11
Achats	64545	104833	176008	128574	74550	67667	108050	41550	72725	92550	37500	30547
Achats cumulés	64 545	169 378	345 386	473 960	548 510	616 177	724 227	765 777	838 502	931 052	968 552	999 099
Ventes	-64 545	-104 833	-153 508	-151 074	-74 550	-67 667	-108 050	-41 550	-72 725	-77 550	-52 500	-30 547
Ventes cumulées	-64 545	-169 378	-322 886	-473 960	-548 510	-616 177	-724 227	-765 777	-838 502	-916 052	-968 552	-999 099
Solde net cumulé	0	0	22 500	0	0	0	0	0	0	15 000	0	0
Solde net mensuel	0	0	22 500	-22 500	0	0	0	0	0	15 000	-15 000	0
LTI/MIP (mois concerné)					-30 953	-20 228						
Autodétention	253 551	253 551	276 051	253 551	222 598	202 370	202 370	202 370	202 370	217 370	202 370	202 370
Capital	69 934 667	69 957 096	69 976 601	69 991 121	70 005 734	82 503 874	82 554 379	82 587 996	82 588 470	82 588 720	82 600 163	83 566 768
%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 15 millions d'euros avaient été affectés à son origine. Au 31 décembre 2011, le Groupe auto détenait 202.370 actions, mais aucune ne l'était au travers du contrat de liquidité. Ces actions correspondent à la couverture des engagements relatifs aux plans LTI et MIP. Le risque sur actions est limité aux actions auto-détenues.

Les cours moyen de transaction en 2011 dans le cadre du contrat de liquidité ont été de :

- 37,55 euros par titre pour les achats,
- 37,98 euros par titre pour les ventes.

Au 31 décembre 2011, les 202.370 actions auto-détenues par la Société et de nominal 1 euro, représentaient 0,24% du capital, avec une valeur comptable de 6.986.461 euros.

La 4ème résolution votée par l'Assemblée Générale du 1er juin 2011 a renouvelé l'autorisation de souscription par la Société de ses propres actions. Ces rachats ne peuvent porter sur plus de 10% des actions composant le capital social de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée générale, étant précisé que s'agissant du cas particulier des actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Ces achats peuvent être effectués en vertu de toute affectation permise par la loi, les finalités de ce programme de rachat d'actions étant :

- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF, étant précisé que le montant maximum d'actions acquises par la Société à cet effet ne peut excéder 5% du capital,
- d'assurer la liquidité et animer le marché de l'action de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF,
- de les attribuer ou de les céder aux mandataires sociaux ou aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires

applicables notamment dans le cadre (i) de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, (ii) du régime des options d'achat d'actions prévu par les articles L. 225-179 et suivants du Code de commerce, (iii) du régime de l'attribution gratuite d'actions prévu par les articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce et (iv) d'un plan d'épargne d'entreprise, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du conseil d'administration appréciera,

- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, immédiatement ou à terme, par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture en relation avec l'émission de telles valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le conseil d'administration ou la personne agissant sur la délégation du conseil d'administration appréciera, ou
- de les annuler totalement ou partiellement par voie de réduction du capital social en application de la huitième résolution de l'Assemblée Générale du 1^{er} juin 2011.

Le prix d'achat maximum par action est fixé à 62,07 euros (hors frais).

Le Conseil d'Administration peut ajuster le prix d'achat susmentionné en cas d'incorporation de primes, de réserves ou de bénéfices, donnant lieu, soit à l'élévation de la valeur nominale des actions, soit à la création et à l'attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division de la valeur nominale de l'action ou de regroupement d'actions pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Cette autorisation a été octroyée pour une durée de dix-huit mois à compter du 1er juin 2011.

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 et sont consultables dans la base d'informations de l'AMF.

D.7.8.7 Effet potentiel futur sur le capital

Actions potentielles

Sur la base de 83 566 768 actions émises, le capital social pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 20 319 187 d'actions nouvelles, soit 19,6% du capital social après dilution. Cette dilution pourrait intervenir du fait de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés ; de la conversion d'obligations convertibles émises en 2009 et 2011 ; ou de l'acquisition des actions de performances attribuées le 22 décembre 2011 qui se présentent comme suit :

En nombre	31 Décembre 2011	31 Décembre 2010	Variation	% dilution	En million d'euros
Nombre d'actions	83 566 768	69 914 077	13 652 691		
Obligations convertibles 2009	5 414 771	5 414 771	0	5,2%	
Obligations convertibles 2011	5 382 131		5 382 131	5,2%	
Options de souscription d'actions	8 531 235	9 477 800	-946 565	8,2%	336,9
Actions de performance	991 050		991 050	1,0%	
Dilution potentielle	20 319 187	14 892 571	5 426 616	19,6%	
Total du capital potentiel	103 885 955	84 806 648	19 079 307		

L'exercice de la totalité des options de souscription d'actions aurait pour effet d'augmenter les capitaux propres consolidés de 336,9 millions d'euros et le capital social de 8,5 millions d'euros.

Cependant, 56% des options de souscription avaient un prix d'exercice supérieur au cours de bourse de l'action au 30 décembre 2011 (33,91 euros).

Evolution des options de souscription d'actions

Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2010	9 477 800
Options de souscription attribuées en 2011	0
Options de souscription exercées en 2011	-219 070
Options de souscription déchues en 2011	-162 445
Options de souscription périmées en 2011	-565 050
Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2011	8 531 235

Sur l'exercice 2011, un nombre total de 727.495 d'options ont été périmées ou déchues et 219.070 ont été exercées.

Détail des options de souscription d'actions au 31 décembre 2011

Date d'Assemblée	Date du Directoire ou du Conseil d'Administration	Nombre d'options consenties	Dont aux membres du Conseil d'Administration	Dix plus fortes attributions	Nbre d'options exercées	Nbre options annulées	Situation au 31/12/11	Dont aux membres du Conseil d'Administration	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
31/10/00	15/01/01	5 000	0	0	0	5 000	0	0	2	15/01/04	15/01/11	76,23	0,0
31/10/00	15/01/01	500	0	0	0	500	0	0	1	15/01/05	15/01/11	76,23	0,0
31/10/00	23/04/01	4 000	0	0	0	4 000	0	0	3	23/04/04	23/04/11	84,33	0,0
31/10/00	23/04/01	3 200	0	0	0	3 200	0	0	3	23/04/05	23/04/11	84,33	0,0
31/10/00	18/09/01	2 200	0	0	0	2 200	0	0	1	18/09/05	18/09/11	80,71	0,0
31/10/00	08/10/01	1 800	0	0	0	1 800	0	0	3	08/10/04	08/10/11	74,06	0,0
31/10/00	11/12/01	5 000	0	0	0	5 000	0	0	1	11/12/04	11/12/11	79,36	0,0
31/10/00	12/12/01	410 350	0	33 000	0	410 350	0	0	774	12/12/04	12/12/11	79,04	0,0
31/10/00	12/12/01	236 400	0	8 500	0	236 400	0	0	522	12/12/05	12/12/11	79,04	0,0
31/10/00	14/01/02	2 500	0	0	0	500	2 000	0	2	14/01/05	14/01/12	75,17	0,2
31/10/00	14/01/02	1 000	0	0	0	500	500	0	2	14/01/06	14/01/12	75,17	0,0
31/10/00	16/04/02	1 350	0	0	0	1 100	250	0	3	16/04/05	16/04/12	87,51	0,0
31/10/00	16/04/02	1 000	0	0	0	1 000	0	0	1	16/04/06	16/04/12	87,51	0,1
31/10/00	20/06/02	11 101	0	6 943	0	2 806	8 295	0	815	20/06/05	20/06/12	63,06	0,5
31/10/00	20/06/02	6 000	0	0	0	6 000	0	0	4	20/06/05	20/06/12	63,06	0,0
31/10/00	20/06/02	12 574	0	331	0	2 778	10 396	0	1536	20/06/06	20/06/12	63,06	0,7
31/10/00	01/07/02	45 000	0	0	0	0	45 000	0	4	01/07/05	01/07/12	62,32	2,8
31/10/00	01/07/02	20 000	0	0	0	0	20 000	0	2	01/07/06	01/07/12	62,32	1,2
31/10/00	09/07/02	5 000	0	0	0	5 000	0	0	3	09/07/06	09/07/12	61,49	0,0
31/10/00	16/08/02	184 806	0	24 650	46 730	87 228	50 648	0	146	16/08/05	16/08/12	41,52	2,1
31/10/00	02/10/02	2 000	0	0	500	500	1 000	0	4	02/10/05	02/10/12	41,52	0,0
31/10/00	15/10/02	3 000	0	0	3 000	0	0	0	1	15/10/05	15/10/12	26,02	0,0
31/10/00	15/10/02	100	0	0	100	0	0	0	1	15/10/06	15/10/12	26,02	0,0
31/10/00	27/03/03	616 410	0	25 300	390 301	56 012	170 097	0	1447	01/01/05	27/03/13	25,92	4,4
31/10/00	27/03/03	348 902	0	10 564	59 745	13 764	175 393	0	3 444	27/03/07	27/03/13	25,92	4,5
31/10/00	16/06/03	2 000	0	0	0	2 000	0	0	2	16/06/07	16/06/13	30,88	0,0
31/10/00	08/07/03	500	0	0	0	0	500	0	1	08/07/06	08/07/13	31,81	0,0
31/10/00	01/10/03	1 500	0	0	0	1 000	500	0	2	01/10/06	01/10/13	49,87	0,0
31/10/00	01/10/03	762	0	0	0	0	762	0	1	01/10/07	01/10/13	49,87	0,0
31/10/00	09/02/04	172 125	0	117 000	51 675	63 475	1 056 975	0	1 220	01/01/06	09/02/14	54,14	57,2
22/01/04	09/02/04	414 750	0	52 000	0	13 425	401 325	0	686	09/02/08	09/02/14	54,14	21,7
04/06/04	10/01/05	805 450	0	52 500	500	18 867	688 083	0	803	10/01/08	10/01/15	49,75	34,2
04/06/04	10/01/05	347 250	0	41 500	200	23 905	323 145	0	567	10/01/09	10/01/15	49,75	16,1
04/06/04	28/04/05	750	0	0	0	500	250	0	1	28/04/08	28/04/15	49,98	0,0
04/06/04	28/04/05	6 750	0	0	0	1 333	5 417	0	5	28/04/09	28/04/15	49,98	0,3
04/06/04	26/10/05	5 200	0	0	0	1 999	3 201	0	3	26/10/09	26/10/15	58,04	0,2
04/06/04	12/12/05	20 000	0	0	0	0	20 000	0	1	12/12/08	12/12/15	57,07	1,1
04/06/04	12/12/05	15 000	0	0	0	6 666	8 334	0	1	12/12/09	12/12/15	57,07	0,5
04/06/04	29/03/06	810 130	0	50 000	0	160 717	649 413	0	828	29/03/09	29/03/16	59,99	39,0
04/06/04	29/03/06	337 860	0	44 500	0	34 774	303 086	0	420	29/03/10	29/03/16	59,99	18,2
04/06/04	01/12/06	50 000	0	0	0	0	50 000	0	1	01/12/10	01/12/16	43,87	2,2
04/06/04	11/12/06	16 150	0	0	0	4 063	12 087	0	24	11/12/09	11/12/16	43,16	0,5
04/06/04	11/12/06	3 000	0	0	0	166	2 834	0	6	11/12/10	11/12/16	43,16	0,1
23/05/07	09/10/07	20 000	0	0	0	0	20 000	0	1	09/10/10	09/10/17	40,35	0,8
23/05/07	09/10/07	5 000	0	0	0	0	5 000	0	1	09/10/11	09/10/17	40,35	0,2
23/05/07	10/03/08	180 000	0	0	0	140 000	50 000	0	3	10/03/14	10/03/18	34,73	1,7
23/05/07	22/07/08	5 000	0	0	0	0	5 000	0	1	22/07/11	22/07/18	34,72	0,2
23/05/07	22/07/08	2 500	0	0	0	0	2 500	0	1	22/07/12	22/07/18	34,72	0,1
23/05/07	23/12/08	459 348	233 334	162 672	14 698	3 334	441 316	233 334	24	01/04/10	31/03/18	18,40	8,1
23/05/07	23/12/08	459 326	233 333	162 664	9 332	6 666	443 328	233 333	24	01/04/11	31/03/18	22,00	9,8
23/05/07	23/12/08	459 326	233 333	162 664	0	9 999	449 327	233 333	24	01/04/12	31/03/18	26,40	11,9
23/05/07	26/03/09	6 117 4	0	333 340	152 426	43 336	4 15 952	0	74	01/07/10	30/06/18	20,64	8,6
23/05/07	26/03/09	6 116 43	0	333 330	69 662	78 330	463 651	0	74	01/07/11	30/06/18	24,57	11,4
23/05/07	26/03/09	6 116 43	0	333 330	0	128 828	482 815	0	74	01/07/12	30/06/18	29,49	14,2
26/05/09	03/07/09	481 414	0	108 338	73 267	46 696	361 451	0	438	01/07/10	30/06/18	25,00	9,0
26/05/09	03/07/09	481 108	0	108 332	5 613	86 981	388 514	0	438	01/07/11	30/06/18	30,00	11,7
26/05/09	03/07/09	480 978	0	108 330	0	98 124	382 854	0	438	01/07/12	30/06/18	35,00	13,4
26/05/09	04/09/09	86 347	0	75 840	466	3 502	82 379	0	24	01/07/10	30/06/18	34,28	2,8
26/05/09	04/09/09	86 334	0	75 830	0	6 834	79 500	0	24	01/07/11	30/06/18	40,81	3,2
26/05/09	04/09/09	86 319	0	75 830	0	6 996	79 323	0	24	01/07/12	30/06/18	48,97	3,9
26/05/09	31/12/10	124 842	0	106 673	0	0	124 842	0	18	01/07/11	30/06/19	40,41	5,0
26/05/09	31/12/10	124 830	0	106 664	0	3 333	121 497	0	18	01/07/12	30/06/19	48,11	5,8
26/05/09	31/12/10	124 828	0	106 663	0	3 333	121 495	0	18	01/07/13	30/06/19	57,74	7,0
Total		11 450 670	700 000	2 887 288	978 215	1 941 220	8 531 235	700 000					336,9

Le tableau ci-après fait apparaître le prix d'exercice moyen pondéré des options de souscription d'actions présentées plus haut :

	Nombre d'options au 31 décembre 2011	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	441 316	18,40	8,1	5%
Prix d'exercice entre 20 et 30 euros	2 962 014	24,92	73,8	35%
Prix d'exercice entre 30 et 40 euros	911 747	32,79	29,9	11%
Prix d'exercice entre 40 et 50 euros	1 564 888	47,71	74,7	18%
Prix d'exercice entre 50 et 60 euros	2 563 829	56,52	144,9	30%
Prix d'exercice entre 60 et 70 euros	83 691	62,49	5,2	1%
Prix d'exercice entre 70 et 80 euros	2 500	75,17	0,2	0%
Prix d'exercice entre 80 et 90 euros	1 250	87,51	0,1	0%
Total options de souscription d'actions	8 531 235	39,49	336,9	100%

	Nombre d'options au 31 décembre 2011	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Trésorerie (en millions d'euros)	% total d'options de souscription d'actions
Déjà exerçables à fin 2011	6 841 424	40,76	278,9	80%
Exerçables en 2012	1 518 316	32,48	49,3	18%
Exerçables en 2013	121 495	57,74	7,0	1%
Exerçables en 2014	50 000	34,73	1,7	1%
Total options de souscription d'actions	8 531 235	39,49	336,9	100%

A la fin de l'année 2011, le prix d'exercice moyen des options de souscription accordées aux salariés était de 39,49 euros (en baisse de -4,5% comparé aux 41,35 euros à fin décembre 2010).

Autorisations non utilisées portant sur des actions et autres valeurs mobilières

Au regard des résolutions votées par les Assemblées Générales des 26 mai 2009, 27 mai 2010, 1^{er} juin 2011 et 1^{er} juillet 2011, les autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières en cours de validité 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. 27/05/2010 10ème résolution Augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription (*)	20 000 000	0	20 000 000	27/07/2012
A.G.E. 27/05/2010 11ème résolution Augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription (*)	10 500 000	0	10 500 000	27/07/2012
A.G.E. 27/05/2010 13ème résolution Augmentation de capital en cas d'Offre Publique d'Echange (*)	10 500 000	0	10 500 000	27/07/2012
A.G.E. 27/05/2010 14ème résolution Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature (*)	6 973 071	0	6 973 071	27/07/2012
A.G.E 26/05/2009 19ème résolution Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux	2 091 523	1 702 500 en 2009 374 500 en 2010	14 523	26/07/2012
A.G.E. 27/05/2010 16ème résolution Augmentation de capital au profit des salariés de la Société	1 394 614	950 468	444 146	27/07/2012
A.G.E. 01/07/2011 4ème résolution Attribution d'actions de performance aux salariés et mandataires sociaux	1 002 467	991 050	11 417	01/09/2014
<i>(*) dans la limite de 20 000 000 euros, pour les 10ème à 14ème résolutions, selon le plafond global fixé par la 15ème résolution adoptée le 27 mai 2010.</i>				
A.G.E. 01/06/2011 8ème résolution Réduction de capital	6 997 660		6 997 660	01/01/2013

Le nombre d'actions nouvelles autorisées pouvant être émises s'élève à 21 461 136, ce qui représente 25,7% du capital social actuel.

L'autorisation d'annuler des actions correspond à 10% du capital à la date de l'Assemblée Générale du 1er juin 2011.

Obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)

Le 21 octobre 2009, Atos Origin a émis 5 414 771 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) avec une échéance de six ans et deux mois, pour un total de 249 999 977,07 euros. Ces obligations présentent un nominal de 46,17 euros. Les obligations seront remboursées au 1^{er} janvier 2016. Le taux de rendement actuariel brut est de 2,5%, payable à terme échu le 1^{er} janvier de chaque année et pour la première fois le 1^{er} janvier 2010. La période de conversion pour les obligations s'étend du 29 octobre 2009 au 8 janvier 2013.

Au 31 décembre 2011, aucune obligation n'avait été convertie en action.

Le 1^{er} juillet 2011, Atos a émis 5 382 131 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions ordinaires nouvelles et/ou existantes (OCEANE) avec une échéance de cinq ans, pour un total de 249 999 985 euros. Ces obligations présentent un nominal de 46,45 euros. La souscription des Obligations a été réservée à Siemens Beteiligungen Inland GmbH. Le taux de rendement actuariel annuel brut est de 1,5% (en l'absence de conversion et/ou d'échange en actions et en l'absence d'amortissement anticipé) payable à terme échu le 1^{er} janvier de chaque année (ou le jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré). Les obligations ne font pas l'objet d'une notation et ne seront pas admises aux négociations ni cotées sur un marché réglementé. La période de conversion/échange des obligations en actions s'étend de la date d'émission jusqu'au septième jour ouvré inclus qui précède la date de remboursement normal ou anticipé. Atos pourra à son gré remettre des actions nouvelles à émettre ou des actions existantes ou une combinaison des deux.

D.7.9 Performance boursière

D.7.9.1 Chiffres clés

	2011	2010	2009	2008	2007
Plus haut (en euros)	43,50	40,72	38,46	40,45	55,29
Plus bas (en euros)	30,24	29,82	16,51	15,01	32,8
Clôture le 31/12 (en euros)	33,91	39,84	32,09	17,92	35,35
Volume moyen journalier traité sur la plateforme Euronext (en nombre d'actions)	294 530	296 552	182 398	395 561	821 106
Flottant	61,3%	71,1%	99,1%	98,4%	99,0%
Capitalisation boursière au 31/12 (en millions d'euros)	2 834	2 785	2 237	1 249	2 464
Valeur d'Entreprise (VE) au 31/12* (en millions d'euros)	2 976	2 925	2 376	1 553	2 802
VE/Chiffre d'affaires	0,44	0,58	0,46	0,28	0,48
VE/excédent brut opérationnel	4,71	5,5	4,7	3,3	5,5
VE/marge opérationnelle	7,04	8,7	8,2	5,8	10,3
PER (sur résultat net normalisé)	15,6	12,7	6,9	12,2	6,9

*En supposant que (Valeur d'Entreprise) = (Dette nette) + (Capitalisation boursière)

D.7.9.2 Capitalisation boursière

Sur la base d'un cours de clôture de 33,91 euros au 30 décembre 2011, et de 83 566 768 actions émises, le Groupe présentait une capitalisation boursière de 2 833 millions d'euros en augmentation de +1.72% par rapport à 2 785 millions d'euros au 31 décembre 2010.

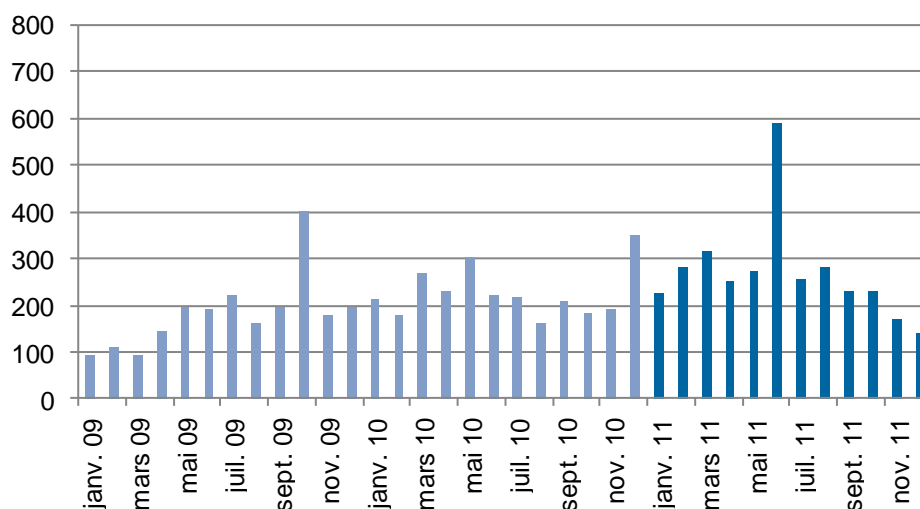
En termes de capitalisation boursière, Atos se plaçait à cette date à la 66^{ième} place de l'indice Eurolist (80^{ième} fin 2010), qui comprend les plus fortes capitalisations boursières de la place de Paris.

D.7.9.3 Volume de transaction

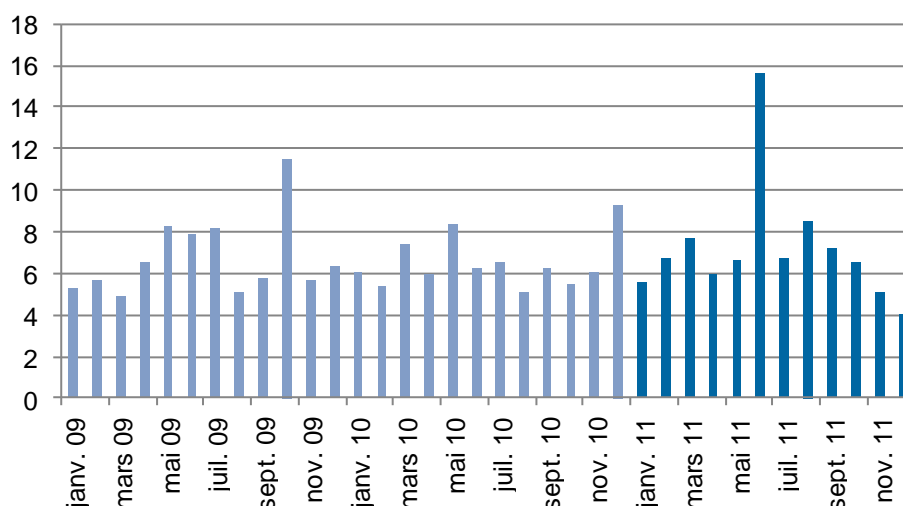
	(Système NSC et Hors Système)	
Source: Euronext	(en milliers d'actions)	(en millions d'euros)
1^{er} Trimestre 2011	19 991	820
2^{ème} Trimestre 2011	28 181	1 108
3^{ème} Trimestre 2011	22 498	767
4^{ème} Trimestre 2011	15 653	537
Total	86 323	3 232

En 2011, le volume moyen journalier d'actions traitées a atteint 437 milliers sur l'ensemble des plateformes (dont 295 milliers sur Euronext) comparé à 528 milliers en 2010 (dont 297 milliers sur Euronext).

Volume de transactions mensuelles en millions d'euros



Volume de transactions mensuelles en millions d'actions



D.7.9.4 Principaux événements boursiers de l'année 2011 et post-clôtures

Le **1^{er} février 2011**, Atos Origin et Siemens ont conclu un accord définitif en vue de l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services par Atos Origin, dans le cadre de la mise en place d'un partenariat stratégique mondial. La conclusion de cet accord fait suite à l'avis rendu par le Comité d'Entreprise Européen d'Atos Origin sur cette opération ainsi qu'à son approbation par son Conseil d'Administration en janvier 2011. L'opération a reçu l'autorisation des autorités de concurrence américaines et européennes, respectivement les **18 et 25 mars 2011**. La réalisation de l'acquisition est prévue en juillet 2011, à la suite de l'approbation de l'opération par les actionnaires d'Atos Origin.

Le **16 février 2011**, Atos Origin, a annoncé ses résultats annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2010. Grâce à la poursuite du déploiement du Programme TOP, la marge opérationnelle s'est établie à 337 millions d'euros, représentant 6,7% du chiffre

d'affaires, comparé à 5,7% en 2009. La marge opérationnelle a augmenté de 15% en 2010. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 5 021 millions d'euros, en baisse de -3,5%. Au quatrième trimestre, celle-ci a été réduite à -1,2% et, en excluant l'impact d'Arcandor, le chiffre d'affaires du quatrième trimestre a été stable, avec un retour à la croissance pour la première fois depuis deux ans dans la plupart des zones géographiques. Le Résultat Net s'est élevé à 116 millions d'euros, en hausse de +265% par rapport à 2009.

Le **11 Avril 2011**, Atos Origin a annoncé la signature d'une nouvelle facilité de crédit multi devises d'un montant d'un milliard deux cents millions d'euros pour une durée de cinq ans jusqu'en avril 2016. La facilité de crédit a été sursouscrite par un syndicat international de 12 banques démontrant la confiance du marché dans la qualité d'Atos Origin. La facilité de crédit permet au Groupe de maintenir sa flexibilité financière et d'accroître la maturité de ses ressources de financement.

Le **10 Mai 2011**, Atos Origin a annoncé le chiffre d'affaires de ses activités pour le premier trimestre de l'année 2011. Le chiffre d'affaires du Groupe a atteint 1 228 millions d'euros, représentant une décroissance organique de -1,3% par rapport à la même période de l'année précédente, à taux de change et périmètre constants. Le Groupe a annoncé concentrer ses priorités sur l'amélioration de la marge opérationnelle en 2011, troisième année du plan de transformation triennal TOP. Le Groupe a confirmé ses objectifs pour 2011 tels qu'ils avaient été communiqués le 16 février 2011.

Le **1^{er} juillet 2011**, Atos et Siemens ont annoncé avoir finalisé la transaction aux termes de laquelle Atos a acquis Siemens IT Solutions and Services. Les actionnaires d'Atos, ont approuvé la transaction ainsi que le changement du nom de la société d'Atos Origin en Atos.

Le **27 juillet 2011**, Atos a annoncé ses résultats du premier semestre 2011. Le déploiement du Programme de transformation TOP dans sa troisième année a permis d'atteindre une marge opérationnelle de 166 millions d'euros, soit 6,7% du chiffre d'affaires, comparé à 6,0% au premier semestre 2010. La marge opérationnelle a augmenté de +11% au premier semestre 2011. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 476 millions d'euros, soit -0,7%. Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 100 millions d'euros, en hausse de +66% par rapport au premier semestre 2010. Suite au plan d'intégration lancé au cours du premier semestre, en avance sur le calendrier initial, le Groupe a augmenté son objectif annuel pour 2012 de taux de marge opérationnelle à 6,2% du chiffre d'affaires, confirmé la fourchette de 6,8 à 6,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires et l'objectif de flux de trésorerie disponible en augmentation de +20% par rapport au niveau atteint en 2010, conduisant à environ 170 millions d'euros.

Le **6 octobre 2011**, Atos a présenté à la communauté financière le nouveau profil du Groupe suite à l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services au cours de la journée investisseurs qui s'est tenue à Bezons, siège social du Groupe.

Le **23 février 2012**, Atos a annoncé ses résultats annuels pour l'exercice clos le 31 Décembre 2011, première année de consolidation de Siemens Solutions and Services (SIS). Le chiffre d'affaires, qui comprend 6 mois de SIS, acquis le 1er juillet 2011, s'est élevé à 6 812 millions d'euros, soit +0,3% de croissance organique par rapport à 2010 à taux de change et périmètre constants. La croissance organique au quatrième trimestre s'est établie à +2,2%. Le ratio de prises de commandes sur facturations s'est élevé à 103% en 2011, en accélération au quatrième trimestre avec 113%. La marge opérationnelle a atteint 422,4 millions d'euros, soit 6,2% du chiffre d'affaires, par rapport à 4,3% en 2010 à taux de change et périmètre constants.

L'endettement net du Groupe à fin 2011 s'est établi à 142 millions d'euros avec un flux de trésorerie disponible de 194 millions d'euros. Le résultat net part du Groupe a atteint 182 millions d'euros, par rapport à 116 millions d'euros publié en 2010.

D.7.9.5 Valeur de l'action pour la déclaration estimative des biens soumis à l'ISF

Le cours de clôture de l'action au 30 décembre 2011 s'est établi à 33,91 euros. La moyenne des cours de clôture sur les 30 derniers jours de bourse de 2011 a été de 33,99 euros comparé à 35,67 euros en 2010.

D.7.9.6 Achat et vente par la Société de ses propres actions

La Société a procédé à des achats ventes d'actions en 2011 comme indiqué à la section « D.7.8.6 Auto-détention et contrat de liquidité ». Au 31 décembre 2011, le Groupe auto détenait 202.370 actions, mais aucune ne l'était au travers du contrat de liquidité.

E ANNEXES

E.1 Glossaire - Définitions

Termes et indicateurs clés de performance : Finance	Termes et indicateurs clés de performance : Activité
<ul style="list-style-type: none">• Capitaux employés opérationnels• Actifs et passifs courants et non courants• Délai de recouvrement client• Endettement net• Marge brute et coûts indirects• Marge opérationnelle• Marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation (EBITDA 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 (Résultat Net par Action)• Flux de trésorerie opérationnel• Flux de trésorerie disponible• Flux net de trésorerie	<ul style="list-style-type: none">• Chiffre d'affaires externe• Croissance organique• Prises de commandes sur facturation• TCV (<i>Total Contract Value</i> ou valeur contractuelle totale)• Volume de prises de commandes / commandes enregistrées• Carnet de commande / couverture des commandes• Propositions commerciales• Effectif légal• Equivalents Temps Plein (ETP)• Sous-traitants• Personnel intérimaire• Effectif direct• Effectif indirect• Effectif permanent• Effectif temporaire• Ratio S• Taux de rotation du personnel• Taux de départs volontaires• Taux d'utilisation et taux de non utilisation
Termes relatifs à l'activité	Termes relatifs au marché boursier
<ul style="list-style-type: none">• BPO• CMM• CRM• ERP• LAN• MMS• SCM• TCO• TIC• WAN• SEPA	<ul style="list-style-type: none">• Capitalisation boursière• Capitalisation du flottant• Consensus• Dividendes• Flottant• Instruments dilutifs• PEG (<i>Price Earnings Growth</i>)• PER (<i>Price Earnings Ratio</i>)• Valeur d'entreprise (EV)• Volatilité

E.1.1.1 Termes et indicateurs clés de performance : Finance

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.

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.

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).

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.

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.

Marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation (EBITDA ou EBO) :

Terme anglo-saxon 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, l'EBITDA (ou OMDA) 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. 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

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 divisé 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.

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.

Résultat net normalisé : Résultat net (part du Groupe) avant éléments inhabituels, anormaux et irréguliers, net d'impôt.

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.

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.

Flux de trésorerie opérationnel : Flux de trésorerie provenant de l'exploitation, il correspond à la différence entre l'Excédent Brut Opérationnel, les investissements opérationnels nets et la variation du besoin en fonds de roulement.

Flux de trésorerie disponible : Représenté par la variation de trésorerie nette ou d'endettement financier net corrigée des variations de capital, des dividendes versés aux actionnaires, et des acquisitions et cessions significatives de la période (le seuil de matérialité étant fixé à un prix excédant 0,15% du chiffre d'affaires du Groupe).

Flux net de trésorerie : Variation de l'endettement net ou de la trésorerie nette.

E.1.1.2 Termes et indicateurs clés de performance : Activité

Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires externe : Le chiffre d'affaires externe représente les ventes d'Atos à des tiers externes (hors TVA et chiffre d'affaires d'achat-revente sans marge).

Croissance organique : La croissance organique représente le pourcentage de croissance d'un secteur d'activité à périmètre et taux de change constants. Est exclu dans ce calcul, le chiffre d'affaires des acquisitions et cessions de l'année tant que le total de l'exercice a un impact inférieur ou égal à 0,3% du chiffre d'affaires du Groupe.

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.

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.

Volumes de prises de commandes / commandes enregistrées : La TCV, 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 TCV est ajoutée au carnet de commandes.

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.

Ressources Humaines

Effectif légal : L'effectif légal représente le nombre total de salariés enregistrés dans les effectifs d'Atos 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.

Equivalent Temps Plein (ETP) : L'équivalent Temps Plein 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.

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.

Effectif direct : L'effectif direct (appelés aussi productifs) inclue les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail peut être facturé à un tiers.

Effectif indirect : L'effectif indirect inclut 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.

Effectif permanent : Il s'agit des effectifs en contrat à durée indéterminée.

Effectif 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 du personnel 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).

E.1.1.3 Termes relatifs à 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 fait référence à l'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 (*Entreprise 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 ou message multimédia*) : 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.

TCO (*Total Cost of Ownership ou Coût total de possession*) : Il s'agit du coût total de possession dans un projet informatique, soit le coût cumulé d'un produit tout au long de son cycle de vie, depuis le début de sa conception jusqu'à son démantèlement

TIC (*Technologies de l'information et de la Communication*) : Les TIC regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'Internet et des télécommunications. Par extension, elles désignent leur secteur d'activité économique.

WAN (*Wide Area Network ou réseau longue distance*) : Un réseau WAN est un réseau longue distance généralement composé de plusieurs réseaux locaux (LAN), qui couvre une zone géographique étendue.

SEPA (*Single Euro Payments Area ou Espace unique de paiement en euros*): Initiative européenne dont l'ambition est de créer une régulation commune à l'ensemble des pays européens pour que les transactions électroniques soient considérées comme des transactions domestiques en terme de facturation (plus de surfacturation pour les paiements électroniques transfrontaliers).

E.1.1.4 Termes relatifs au marché boursier

Capitalisation boursière : Elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le nombre d'actions émises.

Capitalisation du flottant : Elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le flottant tel que défini ci-dessus.

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).

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) :

- Auto-détention : 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 évolué de manière significative à la baisse (-1% hors dilution) depuis trois 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.

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.

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.

PER (*Price Earnings Ratio ou Rapport capitalisation boursière/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.

Valeur d'entreprise (*Enterprise Value ou EV*) : Elle représente la capitalisation boursière d'une entreprise plus son endettement.

Volatilité : Elle représente la fluctuation du cours d'une action, mesurée par l'écart type du rapport entre deux cours successifs.

E.2 Table de concordance AMF

E.2.1 Table de concordance du Document de Référence

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 05/04/12, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et il engage la responsabilité de ses signataires.

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	Informations	Sections
1.	PERSONNES RESPONSABLES	
1.1.	Déclarer toutes les personnes responsables des informations contenues dans le document d'enregistrement et, le cas échéant, de certaines parties de celui-ci – auquel cas ces parties doivent être indiquées. Lorsque les personnes responsables sont des personnes physiques, y compris des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance de l'émetteur, indiquer leur nom et leur fonction; lorsqu'il s'agit de personnes morales, indiquer leur dénomination et leur siège statutaire.	A.4.1
1.2.	Fournir une déclaration des personnes responsables du document d'enregistrement attestant que, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, les informations contenues dans le document d'enregistrement sont, à leur connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée. Le cas échéant, fournir une déclaration des personnes responsables de certaines parties du document d'enregistrement attestant que, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, les informations contenues dans la partie du document d'enregistrement dont elles sont responsables sont, à leur connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.	A.4.2
2.	CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1.	Donner le nom et l'adresse des contrôleurs légaux des comptes de l'émetteur, pour la période couverte par les informations financières historiques (indiquer aussi l'appartenance à un organisme professionnel).	A.4.3
2.2.	Si des contrôleurs légaux ont démissionné, ont été écartés ou n'ont pas été re-désignés durant la période couverte par les informations financières historiques, divulguer les détails de cette information, s'ils sont importants.	N/A
3.	INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1.	Présenter les informations financières historiques sélectionnées pour l'émetteur, pour chaque exercice de la période couverte par ces informations financières historiques et pour toute période intermédiaire ultérieure, dans la même monnaie. Les informations financières historiques sélectionnées doivent contenir les informations-clés résumant la situation financière de l'émetteur.	A.5.1 ; A.5.2

Chapitre	Informations	Sections
3.2.	Si des informations financières ont été sélectionnées pour des périodes intermédiaires, des données comparatives couvrant la même période de l'exercice précédent doivent également être fournies; la présentation des bilans de clôture suffit toutefois à remplir l'exigence d'informations bilanciels comparables.	N/A
4.	FACTEURS DE RISQUE	
	Mettre en évidence, dans une section intitulée «facteurs de risque», les facteurs de risque propres à l'émetteur ou à son secteur d'activité.	D.1
5.	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1.	Histoire et évolution de la société	
5.1.1.	Indiquer: la raison sociale et le nom commercial de l'émetteur;	D.2.1.1
5.1.2.	le lieu et le numéro d'enregistrement de l'émetteur;	D.2.1.1
5.1.3.	la date de constitution et la durée de vie de l'émetteur, lorsqu'elle n'est pas indéterminée;	D.2.1.1
5.1.4.	le siège social et la forme juridique de l'émetteur, la législation régissant ses activités, son pays d'origine, l'adresse et le numéro de téléphone de son siège statutaire (ou de son principal lieu d'activité, s'il est différent de son siège statutaire);	D.2.1.1
5.1.5.	les événements importants dans le développement des activités de l'émetteur.	A.6.1
5.2.	Investissements	
5.2.1.	Décrire les principaux investissements (y compris leur montant) réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques, jusqu'à la date du document d'enregistrement;	N/A
5.2.2.	décrire les principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours, y compris la distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et leur méthode de financement (interne ou externe);	D.1.1.3
5.2.3.	fournir des renseignements concernant les principaux investissements que compte réaliser l'émetteur à l'avenir et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes.	D.1.1.3
6.	APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1.	Principales activités	
6.1.1.	Décrire la nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités – y compris les facteurs-clés y afférents –, en mentionnant les principales catégories de produits vendus et/ou de services fournis durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques; et	A.1 ; B.2.1 ; B.3.3
6.1.2.	mentionner tout nouveau produit et/ou service important lancé sur le marché et, dans la mesure où le développement de nouveaux produits ou services a fait l'objet de publicité, indiquer l'état de ce développement.	B.2.4 ; B.3.3

Chapitre	Informations	Sections
6.2.	Principaux marchés Décrire les principaux marchés sur lesquels opère l'émetteur, en ventilant le montant total de ses revenus par type d'activité et par marché géographique, pour chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques.	A.1 ; B.3.2 ; B.1.2
6.3.	Lorsque les renseignements fournis conformément aux points 6.1 et 6.2 ont été influencés par des événements exceptionnels, en faire mention.	B.3.2 ; B.3.3
6.4.	Si les affaires ou la rentabilité de l'émetteur en sont sensiblement influencées, fournir des informations, sous une forme résumée, concernant le degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication.	B.3.2.6 ; B.3.2.8 ; D.1.1.2
6.5.	Indiquer les éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle.	B.1.2
7.	ORGANIGRAMME	
7.1.	Si l'émetteur fait partie d'un groupe, décrire sommairement ce groupe et la place qu'y occupe l'émetteur.	C.6.3
7.2.	Dresser la liste des filiales importantes de l'émetteur, y compris leur nom, leur pays d'origine ou d'établissement ainsi que le pourcentage de capital et, s'il est différent, le pourcentage de droits de vote qui y sont détenus.	C.5 - Note 29
8.	PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1.	Signaler toute immobilisation corporelle importante existant ou planifiée, y compris les propriétés immobilières louées, et toute charge majeure pesant dessus.	C.5 - Note 13
8.2.	Décrire toute question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles.	B.5.7
9.	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1.	Situation financière Dans la mesure où ces informations ne figurent pas ailleurs dans le document d'enregistrement, décrire la situation financière de l'émetteur, l'évolution de cette situation financière et le résultat des opérations effectuées durant chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées, en indiquant les causes des changements importants survenus, d'un exercice à un autre, dans ces informations financières, dans la mesure nécessaire pour comprendre les affaires de l'émetteur dans leur ensemble.	C.2 ; C.3
9.2.	Résultat d'exploitation Mentionner les facteurs importants, y compris les événements inhabituels ou peu fréquents ou de nouveaux développements, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur, en indiquant la mesure dans laquelle celui-ci est affecté.	C.2 ; C.3
9.2.1.	Lorsque les états financiers font apparaître des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets, expliciter les raisons de ces changements.	C.2 ; C.3
9.2.2.	Mentionner toute stratégie ou tout facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur.	C.2 ; C.3
9.2.3.		

Chapitre	Informations	Sections
10.	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1.	Fournir des informations sur les capitaux de l'émetteur (à court terme et à long terme).	C.3 ; D.7
10.2.	Indiquer la source et le montant des flux de trésorerie de l'émetteur et décrire ces flux de trésorerie.	C.3.3
10.3.	Fournir: des informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur;	C.3.4
10.4.	des informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur;	N/A
10.5.	des informations concernant les sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.2.3 et 8.1.	C.3.4
11	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	
	Lorsque celles-ci sont importantes, fournir une description des politiques de recherche et développement appliquées par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques, en indiquant le coût des activités de recherche et développement sponsorisées par l'émetteur.	B.2.4.2
12.	INFORMATION SUR LES TENDANCES	
12.1.	Indiquer les principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice jusqu'à la date du document d'enregistrement.	B.1 ; C. 2
12.2.	Signaler toute tendance connue, incertitude ou demande ou tout engagement ou événement raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours.	B.1 ; C.2
13.	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	
13.1.	Si l'émetteur choisit d'inclure une prévision ou une estimation du bénéfice dans le document d'enregistrement, celui-ci doit contenir les informations visées aux points 13.1 et 13.2: une déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation. Il convient d'opérer une distinction nette entre les hypothèses relatives à des facteurs que peuvent influencer les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance et les hypothèses relatives à des facteurs échappant totalement à leur influence. Ces hypothèses doivent, en outre, être aisément compréhensibles par les investisseurs, être spécifiques et précises et ne pas avoir trait à l'exactitude générale des estimations sous-tendant la prévision;	N/A N/A
13.2.	un rapport élaboré par des comptables ou des contrôleurs légaux indépendants, stipulant que, de l'avis de ces comptables ou contrôleurs légaux indépendants, la prévision ou l'estimation du bénéfice a été adéquatement établie sur la base indiquée et que la base comptable utilisée aux fins de cette prévision ou estimation est conforme aux méthodes comptables appliquées par l'émetteur.	N/A
13.3.	La prévision ou l'estimation du bénéfice doit être élaborée sur une base comparable aux informations financières historiques.	N/A
13.4.	Si une prévision du bénéfice a été incluse dans un prospectus qui est toujours pendant, fournir une déclaration indiquant si cette prévision est, ou non, encore valable à la date du document d'enregistrement et, le cas échéant, expliquant pourquoi elle ne l'est plus.	N/A

Chapitre	Informations	Sections
14.	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1.	<p>Donner le nom, l'adresse professionnelle et la fonction, dans la société émettrice, des personnes suivantes, en mentionnant les principales activités qu'elles exercent en dehors de cette société émettrice lorsque ces activités sont significatives par rapport à celle-ci:</p> <p>a) membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance;</p> <p>b) associés commandités, s'il s'agit d'une société en commandite par actions;</p> <p>c) fondateurs, s'il s'agit d'une société fondée il y a moins de cinq ans; et</p> <p>d) tout directeur général dont le nom peut être mentionné pour prouver que la société émettrice dispose de l'expertise et de l'expérience appropriées pour diriger ses propres affaires.</p> <p>Indiquer la nature de tout lien familial existant entre n'importe lesquelles de ces personnes.</p> <p>Pour toute personne membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance et pour toute personne visée aux points b) et d) du premier alinéa, fournir des informations détaillées sur son expertise et son expérience en matière de gestion ainsi que les informations suivantes:</p> <p>a) nom de toutes les sociétés et sociétés en commandite au sein desquelles cette personne a été membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou associé commandité, à tout moment des cinq dernières années (indiquer également si elle a toujours, ou non, cette qualité). Il n'est pas nécessaire de dresser la liste de toutes les filiales de la société émettrice au sein desquelles la personne est aussi membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance;</p> <p>b) toute condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années au moins;</p> <p>c) détail de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation à laquelle une personne visée aux points a) et d) du premier alinéa et agissant en qualité de l'une quelconque des positions visées auxdits points a) et d) a été associée au cours des cinq dernières années au moins;</p> <p>d) détail de toute incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée contre une telle personne par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés). Il est aussi indiqué si cette personne a déjà été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années au moins.</p> <p>Si aucune information de la sorte ne doit être divulguée, une déclaration le précisant doit être faite.</p>	<p>A.6.2 ; D.2.1.3 ; D.3.1.1</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>A.6.2</p> <p>D.2.1.3</p> <p>A.6.2</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>D.2.1.3</p>
14.2.	<p>Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale</p> <p>Les conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de l'émetteur, de l'une quelconque des personnes visées au point 14.1 et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs doivent être clairement signalés. En l'absence de tels conflits d'intérêts, une déclaration le précisant doit être faite.</p>	<p>D.2.1.3</p>

Chapitre	Informations	Sections
	Indiquer tout arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point 14.1 a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale. Donner le détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 14.1 concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de l'émetteur.	N/A N/A
15.	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1.	Concernant l'intégralité du dernier exercice, indiquer, pour toute personne visée au point 14.1 , premier alinéa, a) et d): le montant de la rémunération versée (y compris de toute rémunération conditionnelle ou différée) et les avantages en nature octroyés par l'émetteur et ses filiales pour les services de tout type qui leur ont été fournis par cette personne. Cette information doit être fournie sur une base individuelle, à moins que des informations individualisées ne soient pas exigées dans le pays d'origine de l'émetteur ou soient autrement publiées par l'émetteur;	D.4
15.2.	le montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages.	D.4
16.	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1.	Pour le dernier exercice de l'émetteur, et sauf spécification contraire, fournir les informations suivantes concernant toute personne visée au point 14.1 , premier alinéa, a): la date d'expiration du mandat actuel de cette personne, le cas échéant, et la période durant laquelle elle est restée en fonction;	D.2.1.3
16.2.	des informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat, ou une déclaration négative appropriée;	D.2.1.3
16.3.	des informations sur le comité de l'audit et le comité de rémunération de l'émetteur, y compris le nom des membres de ces comités et un résumé du mandat en vertu duquel ils siègent.	D.3.1
16.4.	Inclure également une déclaration indiquant si l'émetteur se conforme, ou non, au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine. Lorsque l'émetteur ne s'y conforme pas, la déclaration doit être assortie d'une explication.	D.3.1 ; D.4.5
17.	SALARIÉS	
17.1.	Indiquer soit le nombre de salariés à la fin de la période couverte par les informations financières historiques, soit leur nombre moyen durant chaque exercice de cette période, jusqu'à la date du document d'enregistrement (ainsi que les changements de ce nombre, s'ils sont importants) et, si possible, et si cette information est importante, la répartition des salariés par principal type d'activité et par site. Si l'émetteur emploie un grand nombre de travailleurs temporaires, indiquer également le nombre moyen de ces travailleurs temporaires durant l'exercice le plus récent.	C.2.6
17.2.	Participations et stock options	B.4.6
17.3.	Pour chacune des personnes visées au point 14.1 , premier alinéa, a) et d), fournir des informations, les plus récentes possibles, concernant la participation qu'elle détient dans le capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions. Décrire tout accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur.	D.4 ; D.7.1 ; D.7.2 B.4.6

Chapitre	Informations	Sections
18.	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1.	Dans la mesure où cette information est connue de l'émetteur, donner le nom de toute personne non membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance qui détient, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur qui doit être notifié en vertu de la législation nationale applicable à celui-ci ainsi que le montant de la participation ainsi détenue, ou, en l'absence de telles personnes, fournir une déclaration négative appropriée.	D.7.1 ; D.7.2
18.2.	Indiquer si les principaux actionnaires de l'émetteur disposent de droits de vote différents, ou fournir une déclaration négative appropriée.	D.7.8.4
18.3.	Dans la mesure où ces informations sont connues de l'émetteur, indiquer si celui-ci est détenu ou contrôlé, directement ou indirectement, et par qui; décrire la nature de ce contrôle et les mesures prises en vue d'assurer qu'il ne soit pas exercé de manière abusive.	D.7.1 ; D.7.2
18.4.	Décrire tout accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.	D.7
19.	OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	
	Le détail des opérations avec des apparentés (qui, à cette fin, sont celles prévues dans les normes adoptées conformément au règlement (CE) n° 1606/2002) conclues par l'émetteur durant la période couverte par les informations financières historiques jusqu'à la date du document d'enregistrement, doit être divulgué en application de la norme pertinente adoptée conformément audit règlement, si celui-ci s'applique à l'émetteur. Si tel n'est pas le cas, les informations suivantes doivent être publiées: a) la nature et le montant de toutes les opérations qui – considérées isolément ou dans leur ensemble – sont importantes pour l'émetteur. Lorsque les opérations avec des apparentés n'ont pas été conclues aux conditions du marché, expliquer pourquoi. Dans le cas de prêts en cours, y compris des garanties de tout type, indiquer le montant de l'encours; b) le montant ou le pourcentage pour lequel les opérations avec des apparentés entrent dans le chiffre d'affaires de l'émetteur.	C.5 - Note 27 N/A N/A
20.	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1.	Informations financières historiques Fournir des informations financières historiques vérifiées pour les trois derniers exercices (ou pour toute période plus courte durant laquelle l'émetteur a été en activité) et le rapport d'audit établi à chaque exercice. Pour les émetteurs de la Communauté, ces informations financières doivent être établies conformément au règlement (CE) n° 1606/2002 ou, si celui-ci n'est pas applicable, aux normes comptables nationales d'un État membre. Pour les émetteurs des pays tiers, elles doivent être établies conformément aux normes comptables internationales adoptées en application de la procédure prévue à l'article 3 du règlement (CE) n° 1606/2002 ou aux normes comptables nationales d'un pays tiers équivalentes à ces normes. En l'absence d'équivalence, les informations financières doivent être présentées sous la forme d'états financiers retraités.	A.5 ; C.3 ; E.2.2

Chapitre	Informations	Sections
	<p>Les informations financières historiques vérifiées pour les deux derniers exercices doivent être établies et présentées sous une forme compatible avec celle qui sera adoptée dans les prochains états financiers annuels que publiera l'émetteur, compte tenu des normes, des méthodes et de la législation comptables applicables auxdits états financiers annuels.</p> <p>Si l'émetteur opère dans son domaine actuel d'activité économique depuis moins d'un an, les informations financières historiques vérifiées pour cette période doivent être établies conformément aux normes applicables aux états financiers annuels en vertu du règlement (CE) n° 1606/2002 ou, si celui-ci n'est pas applicable, aux normes comptables nationales d'un État membre, si l'émetteur est un émetteur de la Communauté. Pour les émetteurs des pays tiers, elles doivent être établies conformément aux normes comptables internationales adoptées en application de la procédure prévue à l'article 3 du règlement (CE) n° 1606/2002 ou aux normes comptables nationales d'un pays tiers équivalentes à ces normes. Ces informations financières historiques doivent être vérifiées.</p> <p>Si elles sont établies conformément à des normes comptables nationales, les informations financières vérifiées exigées au titre de la présente rubrique doivent inclure au minimum:</p> <p>a) le bilan;</p> <p>b) le compte de résultat;</p> <p>c) un état indiquant toutes les variations des capitaux propres ou les variations des capitaux propres autres que celles résultant de transactions sur le capital avec les propriétaires et de distribution aux propriétaires;</p> <p>d) le tableau de financement;</p> <p>e) les méthodes comptables et notes explicatives.</p> <p>Les informations financières historiques annuelles doivent faire l'objet d'une vérification indépendante ou d'une mention indiquant si, aux fins du document d'enregistrement, elles donnent une image fidèle, conformément aux normes d'audit applicables dans un État membre ou à une norme équivalente.</p>	<p>C.4</p> <p>N/A</p>
20.2.	<p>Informations financières pro forma</p> <p>En cas de modification significative des valeurs brutes, décrire la manière dont la transaction pourrait avoir influé sur l'actif, le passif et le résultat de l'émetteur, selon qu'elle aurait eu lieu au début de la période couverte ou à la date indiquée.</p> <p>Cette obligation sera normalement remplie par l'inclusion d'informations financières pro forma.</p> <p>Les informations financières pro forma doivent être présentées conformément à l'annexe II et inclure toutes les données qui y sont visées.</p> <p>Elles doivent être assorties d'un rapport élaboré par des comptables ou des contrôleurs légaux indépendants.</p>	<p>C.4.4</p> <p>C.4.2</p> <p>C.4.6</p> <p>C.4.5</p> <p>C.4.7</p> <p>C.3.1</p>
20.3.	<p>États financiers</p> <p>Si l'émetteur établit ses états financiers annuels à la fois sur une base individuelle et consolidée, inclure au moins, dans le document d'enregistrement, les états financiers annuels consolidés.</p>	<p>C.1.2</p> <p>C.1.2</p> <p>C.1.2</p> <p>C.1.2</p> <p>C.4</p>

Chapitre	Informations	Sections
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	
20.4.1.	Fournir une déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées. Si les contrôleurs légaux ont refusé d'établir un rapport d'audit sur les informations financières historiques, ou si ce rapport d'audit contient des réserves ou des mises en garde sur l'impossibilité d'exprimer une opinion, ce refus, ces réserves ou ces mises en garde doivent être intégralement reproduits et assortis d'une explication.	C.4.1 C.3.1
20.4.2.	Indiquer quelles autres informations contenues dans le document d'enregistrement ont été vérifiées par les contrôleurs légaux.	N/A
20.4.3.	Lorsque des informations financières figurant dans le document d'enregistrement ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur, en indiquer la source et préciser qu'elles n'ont pas été vérifiées.	N/A
20.5.	Date des dernières informations financières	
20.5.1.	Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées ne doit pas remonter: a) à plus de 18 mois avant la date du document d'enregistrement, si l'émetteur inclut, dans celui-ci, des états financiers intermédiaires qui ont été vérifiés; b) à plus de 15 mois avant la date du document d'enregistrement, si l'émetteur inclut, dans celui-ci, des états financiers intermédiaires qui n'ont pas été vérifiés.	C.4 C.4
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	
20.6.1.	Si l'émetteur a publié des informations financières trimestrielles ou semestrielles depuis la date de ses derniers états financiers vérifiés, celles-ci doivent être incluses dans le document d'enregistrement. Si ces informations financières trimestrielles ou semestrielles ont été examinées ou vérifiées, le rapport d'examen ou d'audit doit également être inclus. Si tel n'est pas le cas, le préciser.	N/A
20.6.2.	S'il a été établi plus de neuf mois après la fin du dernier exercice vérifié, le document d'enregistrement doit contenir des informations financières intermédiaires, éventuellement non vérifiées (auquel cas ce fait doit être précisé), couvrant au moins les six premiers mois du nouvel exercice. Les informations financières intermédiaires doivent être assorties d'états financiers comparatifs couvrant la même période de l'exercice précédent; la présentation des bilans de clôture suffit toutefois à remplir l'exigence d'informations bilanciennes comparables.	N/A
20.7.	Politique de distribution des dividendes	
20.7.1.	Décrire la politique de l'émetteur en matière de distribution de dividendes et toute restriction applicable à cet égard. Pour chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques, donner le montant du dividende par action, éventuellement ajusté pour permettre les comparaisons, lorsque le nombre d'actions de l'émetteur a changé.	D.2.1.2 ; D.7.3 D.7.3
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	
	Indiquer, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois, toute procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de l'émetteur et/ou du groupe, ou fournir une déclaration négative appropriée.	D.1.4
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	
	Décrire tout changement significatif de la situation financière ou commerciale du groupe survenu depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ou des états financiers intermédiaires ont été publiés, ou fournir une déclaration négative appropriée.	C.4.7

Chapitre	Informations	Sections
21.	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1.	Capital social	
	Fournir les informations suivantes, datées du bilan le plus récent inclus dans les informations financières historiques:	
21.1.1.	le montant du capital souscrit et, pour chaque catégorie d'actions:	
	(a) le nombre d'actions autorisées;	D.7
	(b) le nombre d'actions émises et totalement libérées et le nombre d'actions émises, mais non totalement libérées;	D.7
	(c) la valeur nominale par action, ou le fait que les actions n'ont pas de valeur nominale; et	D.7
	(d) un rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice. Si plus de 10% du capital a été libéré au moyen d'actifs autres que des espèces durant la période couverte par les informations financières historiques, le préciser; s'il existe des actions non représentatives du capital, leur nombre et leurs principales caractéristiques;	D.7
21.1.2.		N/A
21.1.3.	le nombre, la valeur comptable et la valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales;	D.7
21.1.4.	le montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription;	D.7
21.1.5.	des informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital;	N/A
21.1.6.	des informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options, y compris l'identité des personnes auxquelles elles se rapportent;	D.7
21.1.7.	un historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques, mettant tout changement survenu en évidence.	D.7
21.2.	Acte constitutif et statuts	
21.2.1.	Décrire l'objet social de l'émetteur et indiquer où son énonciation peut être trouvée dans l'acte constitutif et les statuts.	D.2.1
21.2.2.	Résumer toute disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, une charte ou un règlement de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance.	D.2
21.2.3.	Décrire les droits, les privilèges et les restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes.	D.7
21.2.4.	Décrire les actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires et, lorsque les conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit, en faire mention.	D.2
21.2.5.	Décrire les conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et les assemblées générales extraordinaires des actionnaires sont convoquées, y compris les conditions d'admission.	D.2
21.2.6.	Décrire sommairement toute disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle.	D.2
21.2.7.	Indiquer, le cas échéant, toute disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée.	D.2
21.2.8.	Décrire les conditions, imposées par l'acte constitutif et les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit.	N/A

Chapitre	Informations	Sections
22.	CONTRATS IMPORTANTS	
	Résumer, pour les deux années précédant immédiatement la publication du document d'enregistrement, chaque contrat important (autre que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires) auquel l'émetteur ou tout autre membre du groupe est partie. Résumer tout autre contrat (autre que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires) souscrit par un membre quelconque du groupe et contenant des dispositions conférant à un membre quelconque du groupe une obligation ou un engagement important(e) pour l'ensemble du groupe, à la date du document d'enregistrement.	B.3.2.6 N/A
23.	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	
23.1.	Lorsqu'une déclaration ou un rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert est inclus(e) dans le document d'enregistrement, indiquer le nom de cette personne, son adresse professionnelle, ses qualifications et, le cas échéant, tout intérêt important qu'elle a dans l'émetteur. Si cette déclaration ou ce rapport a été produit à la demande de l'émetteur, joindre une déclaration précisant que ce document a été inclus ainsi que la forme et le contexte dans lesquels il a été inclus, avec mention du consentement de la personne ayant avalisé le contenu de cette partie du document d'enregistrement.	N/A
23.2.	Lorsque des informations proviennent d'une tierce partie, fournir une attestation confirmant que ces informations ont été fidèlement reproduites et que, pour autant que l'émetteur le sache et soit en mesure de l'assurer à la lumière des données publiées par cette tierce partie, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexactes ou trompeuses. En outre, identifier la ou les source(s) d'information.	N/A
24.	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	
	Fournir une déclaration attestant que, pendant la durée de validité du document d'enregistrement, les documents suivants (ou copie de ces documents) peuvent, le cas échéant, être consultés: (a) l'acte constitutif et les statuts de l'émetteur; (b) tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de l'émetteur, dont une partie est incluse ou visée dans le document d'enregistrement; (c) les informations financières historiques de l'émetteur ou, dans le cas d'un groupe, les informations financières historiques de l'émetteur et de ses filiales pour chacun des deux exercices précédant la publication du document d'enregistrement. Indiquer où les documents ci-dessus peuvent être consultés, sur support physique ou par voie électronique.	D.2.1.1 D.7 D.7 D.7
25.	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	
	Fournir des informations concernant les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats.	C.4.7.3

E.2.2 Table de concordance du Rapport Financier Annuel

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés aux articles L.451-1-2 du Code Monétaire et Financier et requis par l'article 222-3 du règlement général de l'AMF. Le tableau ci-après reprend les éléments du rapport financier :

Informations	Sections
Comptes annuels de la société	C.6
Comptes consolidés du Groupe	C.4
Rapport de gestion	B.2 ; C.2 ; D.1 ; D.2 ; D.4 ; D.5.2 ; D.5.3 ; D.5.4 ; D.7.3 ; D.7.8
Attestation du responsable du rapport financier annuel	A.4.2
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux	C.6.1
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	C.4.1
Honoraires des Commissaires aux Comptes	C.5 - note 30
Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société	D.3.1
Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil d'Administration de la société	D.3.3

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 2010 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.11-0210 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 1^{er} avril 2011,
- Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 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.10-0199 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 1^{er} avril 2010,
- Les chapitres des documents de référence 2010 et 2009 non visés ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couverts à un autre endroit du présent document de référence.

E.3 Implantations et contacts

Afin d'accompagner ses clients, Atos s'est implanté dans les principales villes du monde. Vous trouverez les adresses ainsi que les numéros de téléphone et de fax des principaux bureaux à la page implantations de notre site internet www.atos.net. Nos pages Emplois et Carrières contiennent un descriptif des postes à pourvoir. Une adresse email, à laquelle vous pouvez adresser vos questions et commentaires d'ordre général figure en bas de page du site internet Atos.

E.3.1 Siège social

River Ouest
80 Quai Voltaire
95870 BEZONS – France
Tél : +33 1 73 26 00 00

E.3.2 Fonctions dans le Groupe

Finance

Michel-Alain Proch +33 1 73 26 00 31

Ressources Humaines

Jean-Marie Simon +33 1 73 26 00 32

Communication & talents

Marc Meyer +33 1 73 26 00 26

Ventes et Marchés

Hervé Payan +33 1 73 26 01 73

Stratégie et Innovation

Bruno Vaffier (faisant fonction) +33 1 73 26 02 07

Juridique et Compliance

Alexandre Menais +33 1 73 26 42 15

Informatique interne

Tarek Moustafa +33 1 73 26 01 84

Achats

Enguerrand de Pontevès +33 1 73 26 01 46

Audit interne

Daniel Milard +33 1 73 26 00 91

E.3.3 Organisation globale

Conseil et Services Technologiques

Arnaud Ruffat +33 1 73 26 01 91

Intégration de Systèmes

Francis Meston +33 1 73 26 01 97

Infogérance

Eric Grall +33 1 73 26 01 20

Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées

Marc-Henri Desportes +33 1 73 26 00 29

Entités Opérationnelles Spécialisées

Atos Worldline

Christophe Duquenne +33 3 20 60 76 53

Atos Worldgrid

Jérôme de Parscau +33 4 76 61 86 24

E.3.4 Implantations

<p>Afrique du Sud Woodlands Office Park. Ground Floor Building 32 Woodlands Drive. Woodmead. Johannesburg Tel: +27 87 310 2867</p> <p>Allemagne Otto-Hahn-Ring 6 81379 München Tel.: +49 89 636 02Atos</p> <p>Worldline GmbH Hahnstraße 25 D-60528 Frankfurt/Main Tél : +49 (0) 69 66 5710</p> <p>Argentine Vedia 3892 P.B. C1430 DAL - Buenos Aires Tél : +54 11 6315 8800</p> <p>Autriche Atos IT Solutions and Services GmbH Siemensstrasse 92 A-1210 Vienna Tel. : +43 (0) 51707-0</p> <p>Belgique Da Vincilaan 5 B-1935 Zaventem Tél : +32 2 690 28 00</p> <p>Conseil et Intégration de Systèmes Da Vincilaan 5 B-1935 Zaventem Tél : +32 2 690 28 00</p> <p>Atos Worldline Belgique Chaussée de Haecht 1442 Haachtsesteenweg 1130 Brussels Tél : +32 (0)2 727 61 11</p> <p>Brésil Rua Werner Siemens.111 Lapa 05069-900 Sao Paulo Tel.: +55 11 3550 2000</p> <p>Rua da Candelária. 65 - 22º andar Cep. 20091-906 – Centro- Rio de Janeiro – RJ Tel: +55 21 3265-9200</p>	<p>Bulgarie 2 Kukush str.1309 Sofia Tel : +359 (0)2-8115 300 Fax: +359 (0)2-8115 310</p> <p>Chili Av. Providencia 1760 Fl. 17 - Of. 1702 7500498 Santiago de Chile Tel.: +56 (2) 477 1313</p> <p>Chine Building B. No.7.Wangjing ZhongHuan Nanlu. Chaoyang District. Beijing 100102. China T (86) 10 69115888</p> <p>Colombie Cra. 65 No. 11-83 Bogota Tel.: + 57 (1) 425 3477</p> <p>Hong Kong Unit 3B & 05-01 18/F Exchange Tower 33 Wang Chiu Road Kowloon Bay. Kowloon F +852 2886.5293</p> <p>Inde</p> <p>Atos IT Solutions et Services Pvt. Ltd. 3rd Floor. Block B. Salarpuria Infozone No.39. 41. 42. Keonics Electronics City Hosur Road. Bangalore- 560 100 India Tel.: +91 80 67111100</p> <p>Atos Inde Pvt. Ltd. Prism Towers. "A" wing. 6th Floor. Mindspace Off Link Road. Goregaon West. Mumbai -400 062. India T.: +91-22-66452500</p> <p>Atos Worldline Inde 701. Interface 11 Malad (W) Mumbai 400 064 – India Tel.: +91 22 40 42 40 00</p>	<p>Indonésie Wisma Kyoei Prince. #1707 Jalan Jenderal Sudirman Kav. 3 Jakarta. 10220 Tél : +62 21 572 4373</p> <p>Italie Via Vipiteno. 4 20128 Milano Italia Tel.: +39 02 2431</p> <p>Japan 20/F Shinjuku Park Tower. 3-7-1 Nishi-shinjuku. Shinjuku-ku. Tokyo 163-1020 Tél : +81 3 3344 6631</p> <p>Luxembourg Rue Nicolas Bové 2a 1253 Luxembourg Tél : +352 31 36 37</p> <p>Malaysia Unit 3B. 2310 Century Square Jalan Usahawan 63000 Cyberjaya Selangor T +60 3 2084.5418</p> <p>Maroc Avenue Annakhil – Espace High Tech Hall B – 5ème étage Hay Ryad Rabat Tél : +212 (0)5 37 57 79 79</p> <p>Casablanca Nearshore Park – Shore 7 1100. boulevard El Qods – Quartier Sidi Maârouf Casablanca Tél : +212 (0)5 29 04 45</p> <p>Mexique Poniente 116 No.590 D.F. 2300 Mexico Tel.: + 52 55 5328 2000</p> <p>USA 101 Merritt 7 Norwalk, CT 06851 - North America Tel.: +203 642 2300</p>	<p>Philippines Address 23/F Cyber One Building 11 Eastwood Ave.. Bagumbayan. Quezon City Philippines 1110 Tel: +63 2 982 9600 Tel.: + 202 26 70 88 06</p> <p>Pologne Atos Origin IT Services Sp. z o.o. Woloska 5 (Taurus building) 02-675 Warszawa. Poland tel. +48 22 444 6500 Fax: +48 22 444 6501</p> <p>Portugal Rua Irmãos Siemens. 1 2720-093 Amadora Portugal Tél.: +351 21 417 8760</p> <p>Roumanie Strada Preciziei. nr. 24. Corp H3 Bucharest 062204 Tel: +40 (21) 3058603 Fax: +40 (21) 3038990</p> <p>Russie 1 Kozhevnicheky per.. 6 115114. Moscow. Tel: +7 495 737 2599. 737 2700 Fax: +7 495 737 2702. 7372742</p> <p>Serbie Pariske komune 22 11070 Beograd Tel : +381 11 3012-200 Fax: +381 11 3012-250</p> <p>Singapour 620A Toa Payoh Lorong 1 TP4 Level 5 Singapore 319762 Tel: +65 6496 3888</p> <p>Slovaquie Einsteinova 11 851 01 Bratislava Tel: +421 (2) 5968-6622 Fax: +421 (2) 5968-5414</p>
---	--	---	--

E.4 Table des matières détaillée

Sommaire.....	2
A Profil	3
A.1 Profil d'activité	3
A.2 Structure du chiffre d'affaires.....	6
A.2.1 Répartition par Ligne de Services	6
A.2.2 Répartition par Entité Opérationnelle (GBUs)	6
A.2.3 Répartition par Marché.....	6
A.3 Message du Président	7
A.4 Personnes responsables	9
A.4.1 Responsable du Document de Référence	9
A.4.2 Attestation du responsable du Document de Référence	9
A.4.3 Responsables du contrôle des comptes	10
A.5 Atos en 2011	11
A.5.1 Compte de résultat.....	11
A.5.2 Principaux graphiques.....	12
A.5.3 Principales réalisations.....	13
A.6 Présentation du Groupe.....	15
A.6.1 Formation du Groupe.....	15
A.6.2 Direction et organisation	16
A.6.2.1 Direction Générale	16
A.6.2.2 Organigramme	16
A.6.2.3 Comité Exécutif.....	17
A.7 Informations boursières	23
B Positionnement d'Atos sur le marché des services informatiques	24
B.1 Synthèse.....	24
B.1.1 Tendances du marché des services informatiques.....	24
B.1.1.1 Cloud Computing	24
B.1.1.2 Big Data	25
B.1.1.3 Révolution des réseaux sociaux.....	26
B.1.1.4 Informatique mobile et Internet des objets.....	27
B.1.1.5 Résumé des autres tendances	28
B.1.2 Taille de marché et environnement concurrentiel.....	29
B.1.2.1 Taille totale du marché	29
B.1.2.2 Paysage concurrentiel et positionnement prévisionnel d'Atos sur le marché	30
B.1.2.3 Principaux concurrents en Europe	30
B.1.2.4 Taille et part de marché d'Atos en Europe	31
B.1.2.5 Perspectives globales à moyen terme	31

B.1.3	Evolution de l'informatique traditionnelle.....	32
B.1.3.1	Infogérance.....	32
B.1.3.2	Intégration de Systèmes.....	33
B.1.3.3	Conseil & Services Technologiques.....	34
B.1.4	Evolutions des services informatiques dits « critiques ».....	35
B.1.4.1	Paiement.....	35
B.1.4.2	e-Services.....	37
B.1.4.3	Smart Utilities.....	38
B.1.4.4	Sécurité Civile.....	39
B.1.4.5	BPO (Business Process Outsourcing).....	40
B.2	Stratégie, organisation et objectifs pour 2012.....	41
B.2.1	Mission, vision et stratégie.....	41
B.2.1.1	Contexte commercial.....	41
B.2.1.2	Stratégie générale d'Atos.....	42
B.2.2	Evolution du Programme TOP ²	45
B.2.2.1	Optimisation des coûts.....	45
B.2.2.2	Lean Management.....	46
B.2.3	Evolution du Programme eXpand.....	47
B.2.4	Innovation et portefeuille d'offres.....	49
B.2.4.1	Développement d'un portefeuille d'offres globales.....	49
B.2.4.2	Investir dans l'Innovation à long terme.....	50
B.2.4.3	La Communauté Scientifique.....	51
B.2.5	Qualité.....	52
B.3	Ventes et Production.....	53
B.3.1	Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités.....	53
B.3.1.1	Les ventes ont été une dimension clé dans l'intégration de SIS.....	54
B.3.1.2	Réorganisation de l'entreprise pour soutenir les ventes.....	54
B.3.1.3	eXpand : Programme de transformation des ventes d'Atos.....	56
B.3.1.4	Approche marketing.....	56
B.3.2	Marchés : description du contexte, résultats et ambitions de chaque secteur.....	57
B.3.2.1	Industrie, Distribution & Services.....	57
B.3.2.2	Secteur Public, Santé & Transports.....	59
B.3.2.3	Services Financiers.....	62
B.3.2.4	Télécommunications, Médias & Technologie.....	63
B.3.2.5	Énergie & Services aux collectivités.....	66
B.3.2.6	Siemens : notre premier client.....	69
B.3.2.7	Direction des ventes stratégiques.....	70
B.3.2.8	Partenariat Mondial avec Siemens.....	71
B.3.3	Lignes de Services.....	73

B.3.3.1	Infogérance.....	73
B.3.3.2	Intégration de Systèmes.....	77
B.3.3.3	Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) & Activités Spécialisées.....	85
B.3.3.4	Conseil & Services Technologiques	90
B.4	Ressources Humaines et management des talents.....	93
B.4.1	Principes fondamentaux des Ressources Humaines.....	93
B.4.2	Attirer des collaborateurs de talent.....	93
B.4.2.1	« IT Challenge »	94
B.4.3	Développement des compétences.....	94
B.4.3.1	Le programme Juniors Group.....	94
B.4.3.2	GOLD	95
B.4.3.3	Développer une expérience opérationnelle	95
B.4.3.4	De la connaissance à l'excellence	95
B.4.4	Gestion prévisionnelle des ressources	96
B.4.5	Rémunération et rétention des talents	97
B.4.6	Plan d'actionnariat des salariés et de l'encadrement	97
B.4.7	Mobilité internationale	98
B.4.8	Retraites	98
B.4.9	Gestion des performances et bilan annuel	99
B.4.10	Communication avec les représentants du personnel	99
B.5	Responsabilité sociale et environnementale d'entreprise.....	100
B.5.1	Secteur des technologies de l'information – opportunités et défis	100
B.5.1.1	Tendances en 2011	100
B.5.1.2	Des villes intelligentes - Du rêve de technophile au développement durable	100
B.5.1.3	Cloud computing : une informatique responsable	100
B.5.1.4	Le développement des réseaux sociaux.....	101
B.5.2	Vision et stratégie	101
B.5.2.1	Le leadership informatique dans le développement durable	101
B.5.2.2	Renforcer le dialogue avec les parties prenantes	102
B.5.3	Mission et engagements.....	104
B.5.4	Réalizations en 2011	105
B.5.5	Devenir une entreprise reconnue pour la qualité de son environnement de travail	107
B.5.5.1	Nos valeurs et notre identité.....	107
B.5.5.2	Créer un cadre de travail de référence	107
B.5.5.3	Ambition zéro email.....	108
B.5.6	Citoyenneté responsable	108

B.5.7	Poursuivre la transformation écologique du Groupe, améliorer notre performance environnementale	110
B.5.7.1	Notre Ambition Zéro Carbone : un projet en action.....	110
B.5.7.2	La première société informatique à proposer un service neutre en carbone	111
B.5.7.3	Un approvisionnement en énergie renouvelable	112
B.5.7.4	Déploiement de politiques environnementales pour réduire l'impact de nos activités	112
B.5.7.5	Déploiement de la certification environnementale.....	113
B.5.8	Piloter le progrès pour devenir l'entreprise du futur - la croissance durable.	113
B.5.8.1	Accompagner nos clients dans leur processus de transformation durable	114
B.5.8.2	Pilotage du développement durable- tableaux de bord - gestion des « intelligente » données	114
B.5.8.3	Ambition Zéro Carbone	114
B.5.8.4	Gestion intelligente de l'énergie	114
B.5.9	Fonctionner selon les meilleures pratiques et les normes internationales relatives au développement durable	115
C	Finance.....	116
C.1	Proforma	116
C.1.1	Base comparative statutaire de 2011	116
C.1.2	Pro forma 12 mois 2011	116
C.2	Revue opérationnelle	117
C.2.1	Synthèse.....	117
C.2.2	Revue de la performance opérationnelle.....	117
C.2.3	Chiffre d'affaires	118
C.2.3.1	Croissance organique.....	118
C.2.3.2	Impact des taux de change et des changements de périmètre	119
C.2.3.3	Evolution trimestrielle du chiffre d'affaires	120
C.2.3.4	Analyse du chiffre d'affaires par entité opérationnelle	120
C.2.3.5	Chiffre d'affaires par Ligne de Services	124
C.2.3.6	Chiffre d'affaires par marché	128
C.2.4	Prises de commandes	131
C.2.4.1	Prises de commandes et ratio de prises de commandes	131
C.2.4.2	Carnet de commandes	132
C.2.4.3	Propositions commerciales	132
C.2.5	Marge opérationnelle	133
C.2.5.1	Tableau de passage de la marge opérationnelle publiée à la marge opérationnelle à taux de change et périmètre constants	134
C.2.5.2	Marge opérationnelle par entité opérationnelle.....	134

C.2.5.3	Marge opérationnelle par ligne de services	139
C.2.5.4	Evolution de la base des coûts	140
C.2.6	Gestion des ressources humaines.....	140
C.2.6.1	Evolution de l'effectif	140
C.2.6.2	Effectifs par pays et par ligne de services	141
C.2.6.3	Sous-traitants externes.....	142
C.2.7	Objectifs 2012	142
C.3	Revue financière	143
C.3.1	Etat du résultat global	143
C.3.1.1	Marge opérationnelle	143
C.3.1.2	Autres produits et charges opérationnels.....	144
C.3.1.3	Résultat financier	145
C.3.1.4	Impôt	146
C.3.1.5	Participations ne donnant pas le contrôle	146
C.3.1.6	Résultat net normalisé.....	146
C.3.2	Résultat net par action.....	147
C.3.3	Tableau de flux de trésorerie	149
C.3.4	Politique de Financement	152
C.3.4.1	Structure de financement.....	152
C.3.4.2	Ratios bancaires.....	152
C.3.4.3	Politique d'investissement	153
C.3.4.4	Politique en matière de couverture	153
C.4	Etats financiers consolidés	154
C.4.1	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011	154
C.4.2	Compte de résultat consolidé.....	157
C.4.3	Etat du résultat global	158
C.4.4	Etats consolidés de la situation financière.....	159
C.4.5	Tableau de flux de trésorerie consolidé	160
C.4.6	Variation des capitaux propres consolidés.....	161
C.4.7	Notes annexes aux comptes consolidés	162
C.4.7.1	Préambule.....	162
C.4.7.2	Faits marquants 2011	162
C.4.7.3	Bases de préparation et principes comptables.....	162
C.4.7.4	Gestion des risques financiers.....	177
C.5	Notes annexes aux comptes consolidés	180
C.6	Comptes sociaux de la Société Mère	233
C.6.1	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011	233

C.6.2	Rapport Spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – exercice clos le 31 décembre 2011	235
C.6.3	Organigramme simplifié	237
C.6.4	Comptes Sociaux d’Atos SA	238
C.6.4.1	Bilan.....	238
C.6.4.2	Compte de résultat.....	239
C.6.5	Annexes aux comptes sociaux d’Atos SA	239
C.6.5.1	Notes sur le bilan	247
C.6.5.2	Notes sur le compte de résultat	253
D	Risques, Gouvernance et capital	261
D.1	Facteurs de risque	261
D.1.1	Risques liés à l’activité	261
D.1.1.1	Le marché.....	261
D.1.1.2	Les clients.....	261
D.1.1.3	Les fournisseurs.....	261
D.1.1.4	Les partenaires et les sous-traitants	262
D.1.1.5	Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe	262
D.1.1.6	Les risques relatifs aux contrats et à l’exécution des projets	262
D.1.1.7	Les risques technologiques et informatiques	263
D.1.1.8	Les risques réglementaires	264
D.1.1.9	Le risque de contrepartie	264
D.1.1.10	Les risques de réputation	264
D.1.1.11	Les Ressources Humaines	264
D.1.1.12	Risques juridiques	265
D.1.1.13	L’évaluation et la gestion des risques liés à l’activité.....	266
D.1.2	Les risques relatifs aux marchés financiers	267
D.1.3	Assurance	267
D.1.4	Litiges et réclamations	268
D.1.4.1	Litiges en matière fiscale et de contributions sociales.....	269
D.1.4.2	Litiges en matière commerciale.....	269
D.1.4.3	Litiges en matière sociale	270
D.1.4.4	Garanties de passif.....	270
D.1.4.5	Autres	270
D.1.5	Risques pays	270
D.2	Gouvernance d’Entreprise.....	271
D.2.1	Information juridique.....	271
D.2.1.1	Forme et objet social	271
D.2.1.2	Dispositions statutaires	272
D.2.1.3	Le Conseil d’Administration	275

D.3	Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne	281
D.3.1	Gouvernance d'Entreprise	281
D.3.1.1	Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration	283
D.3.1.2	Définition de la notion de « membre indépendant » du Conseil d'Administration.....	285
D.3.1.3	Réunions du Conseil d'Administration	286
D.3.1.4	Le Comité des Comptes	286
D.3.1.5	Le Comité des Nominations et des Rémunérations.....	288
D.3.1.6	Evaluation des travaux du Conseil d'Administration	290
D.3.2	Le Contrôle Interne	291
D.3.2.1	Définition et objectifs du Contrôle Interne	291
D.3.2.2	Composantes du dispositif de Contrôle Interne	292
D.3.2.3	Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière	297
D.3.2.4	Les acteurs du contrôle interne	300
D.3.2.5	Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre	301
D.3.3	Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	302
D.4	Rémunérations et actionnariat des dirigeants.....	304
D.4.1	Jetons de présence.....	304
D.4.2	Rémunération du mandataire social exécutif.....	306
D.4.3	Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance.....	308
D.4.3.1	Termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 22 décembre 2011 pour 2012, dont le Président Directeur Général a été l'un des bénéficiaires	308
D.4.3.2	Attribution gratuite d'actions de performance le 22 décembre 2011 au Président Directeur Général	310
D.4.3.3	Rappel du plan d'options de souscription d'actions du 23 décembre 2008	310
D.4.4	Avantages du dirigeant mandataire social.....	313
D.4.5	Conformité de la rémunération global du dirigeant mandataire social aux recommandations du code AFEP/ MEDEF.....	314
D.5	Résolutions.....	319
D.5.1	Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Annuelle	319
D.5.2	Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Ordinaire (en vertu de l'article L.225-184 du Code de commerce)	319
D.5.3	Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire sur les transactions réalisées sur des actions de la Société	319
D.5.4	Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire (en vertu de l'article L.225-197-4 du Code de commerce).....	320

D.6	Code et chartes.....	321
D.6.1	Pacte Mondial des Nations Unies	321
D.6.2	Code d’Ethique.....	321
D.6.2.1	Lutte contre la corruption.....	321
D.6.2.2	Concurrence loyale.....	321
D.6.2.3	Prévention des conflits d’intérêts.....	322
D.6.2.4	Lutte contre la fraude et protection des biens d’Atos.....	322
D.6.2.5	Protection de la confidentialité et des informations privilégiées	322
D.6.3	Autres dispositions applicables.....	322
D.6.4	Information privilégiée et délit d’initié.....	322
D.6.5	Règlement Intérieur du Conseil d’Administration et Charte des Administrateurs	323
D.7	Evolution du capital et performance boursière.....	326
D.7.1	Informations de base.....	326
D.7.1.1	Transactions des titres (Euronext).....	326
D.7.1.2	Evolution du flottant.....	327
D.7.2	Répartition du capital.....	328
D.7.3	Dividendes	328
D.7.4	Documentation	329
D.7.5	Calendrier financier	329
D.7.6	Contacts	329
D.7.7	Actualisation des publications	329
D.7.8	Capital.....	333
D.7.8.1	Capital au 31 décembre 2011	333
D.7.8.2	Evolution du capital depuis 5 ans	333
D.7.8.3	Franchissement de seuil.....	334
D.7.8.4	Droits de vote.....	334
D.7.8.5	Pacte d’actionnaires.....	334
D.7.8.6	Auto-détention et contrat de liquidité.....	335
D.7.8.7	Effet potentiel futur sur le capital	337
D.7.9	Performance boursière.....	342
D.7.9.1	Chiffres clés	342
D.7.9.2	Capitalisation boursière.....	342
D.7.9.3	Volume de transaction	342
D.7.9.4	Principaux événements boursiers de l’année 2011 et post-clôtures.....	343
D.7.9.5	Valeur de l’action pour la déclaration estimative des biens soumis à l’ISF	345
D.7.9.6	Achat et vente par la Société de ses propres actions.....	345
E	Annexes	346
E.1	Glossaire - Définitions.....	346

E.1.1.1	Termes et indicateurs clés de performance : Finance	347
E.1.1.2	Termes et indicateurs clés de performance : Activité	349
E.1.1.3	Termes relatifs à l'activité	351
E.1.1.4	Termes relatifs au marché boursier	352
E.2	Table de concordance AMF	354
E.2.1	Table de concordance du Document de Référence	354
E.2.2	Table de concordance du Rapport Financier Annuel.....	365
E.3	Implantations et contacts	366
E.3.1	Siège social	366
E.3.2	Fonctions dans le Groupe	366
E.3.3	Organisation globale	367
E.3.4	Implantations	368
E.4	Table des matières détaillée	369