Un monde qui avance

Document de Référence 2010

Atos Origin

SOMMAIRE

A. PROFIL

A.1 Profil d'activité 1
A.2 Message du Président 3
A.3 Personnes responsables 5
A.4 Atos Origin en 2010 7
A.5 Présentation du Groupe 13
A.6 Informations boursières 17

B. POSITIONNEMENT D'ATOS ORIGIN SUR LE MARCHÉ DES SERVICES INFORMATIQUES

B.1 Synthèse 18
B.2 Stratégie, organisation et objectifs pour 2011 30
B.3 Ventes et Production 43
B.4 Ressources Humaines et gestion des talents 59
B.5 Responsabilité sociale et environnementale d'entreprise 66

C. FINANCE

C.1 Revue opérationnelle 73
C.2 Revue financière 97
C.3 États financiers consolidés 104
C.4 Comptes sociaux de la Société Mère 162

D. RISQUES GOUVERNANCE ET CAPITAL

D.1 Analyse des risques 184
D.2 Gouvernance d'Entreprise 192
D.3 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne 199
D.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants 214
D.5 Résolutions 229
D.6 Code et chartes 231
D.7 Évolution du capital et performance boursière 235

E. ANNEXES

E.1 Glossaire – Définitions 253
E.2 Table de concordance AMF 258
E.3 Implantations et contacts 261
E.4 Full index 264

A. PROFIL

A.1 Profil d'activité 1
A.2 Message du Président 3
A.3 Personnes responsables 5
A.4 Atos Origin en 2010 7
A.5 Présentation du Groupe 13
A.6 Informations boursières 17

A.1 Profil d'activité

Atos Origin, l'un des principaux acteurs dans les services informatiques, réalise un chiffre d'affaires annuel de 5 milliards d'euros avec un effectif de 48 000 personnes répartis dans plus de 25 pays. Essentiellement présent en Europe et en fort développement dans les pays émergents, le Groupe réalise 75 % de son chiffre d'affaires dans le cadre de contrats pluriannuels, qui concernent les activités de maintenance applicative, d'Infogérance d'infrastructures, de Services Transactionnels de Haute Technologies (HTTS) et de BPO Médical.

La mission d'Atos Origin est de contribuer à la performance métier de ses clients en leur offrant des solutions innovantes, créatrices de valeur ajoutée mesurable. Au travers des activités de Services Transactionnels de Haute Technologie, de Conseil, d'Intégration et d'Exploitation, et par sa profonde connaissance sectorielle, le Groupe propose des solutions innovantes, complètes et spécifiques.

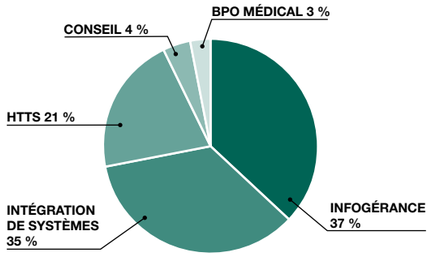
Nos clients sont de grands groupes ou organisations multinationaux, de même que des entreprises de taille moyenne ou petite avec lesquelles nous travaillons en partenariat sur le long terme. Le Groupe est le partenaire informatique mondial du Comité International Olympique et est, à ce titre, en charge de l'informatique des Jeux Olympiques, mais il est aussi actif dans d'autres environnements critiques tels que le contrôle aérien, les solutions de paiement, ou les systèmes de sécurité.

La concentration d'Atos Origin sur ses clients, le partage de valeurs fortes et l'implication de ses collaborateurs, sont à la base de son succès. Assurant une production globale et l'excellence opérationnelle pour ses clients internationaux, le Groupe honore ses engagements vis-à-vis de ses clients, demandeurs de valeur ajoutée.

En tant que société responsable et intégrée, Atos Origin s'est engagé à décliner les meilleures pratiques dans les domaines environnementaux, sociaux et éthiques au sein de toute son organisation. Le Groupe contribue ainsi à promouvoir et à développer un comportement responsable en influençant positivement ses parties prenantes pour qu'elles prennent en compte le développement durable dans leurs processus de décision. Atos Origin aide ses clients à avancer dans ces domaines, à réduire leur empreinte environnementale et à assurer leur viabilité future en leur fournissant des solutions innovantes et durables.

Structure du chiffre d'affaires

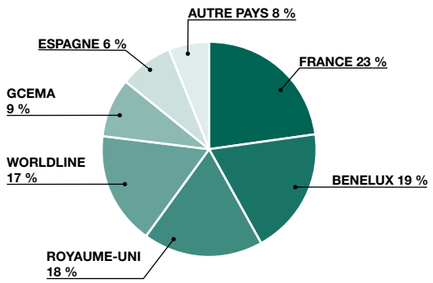
Répartition par ligne de Services



En millions d'euros	2009	2009*
Infogérance	1 847	1 945
Intégration de Systèmes	1 771	1 859
HTTS	1 035	991
Conseil	208	247
BPO Médical	160	159
GROUPE	5 021	5 202

(*) Taux de change et périmètre constants.

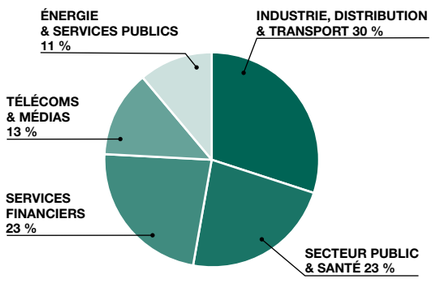
Répartition par Entité Opérationnelle (GBUs)



En millions d'euros	2009	2009*
France	1 133	1 128
Benelux	938	997
Royaume-Uni	904	937
Worldline	867	844
GCEMA	475	578
Espagne	300	334
Autre Pays	405	384
GROUPE	5 021	5 202

(*) Taux de change et périmètre constants.

Répartition par Marché



En millions d'euros	2009	2009*
Industrie, Distribution & Transport	1 493	1 611
Secteur Public & Santé	1 178	1 209
Services Financiers	1 157	1 114
Télécoms & Médias	660	736
Énergie & Services Publics	533	530
GROUPE	5 021	5 202

(*) Taux de change et périmètre constants.

A.2 Message du Président

Chers Actionnaires,

Au cours de l'année 2010, Atos Origin a atteint, pour la deuxième année consécutive, l'ambition qu'elle s'était fixée dans le cadre de son plan triennal de redressement (2009-2011), dans un environnement économique encore difficile, y compris pour le secteur informatique.

La profitabilité de votre Groupe s'établit à 6,7 %, et s'est ainsi accrue de 107 points de base en 2010, après plus de 80 points de base en 2009, en parfaite ligne avec les objectifs du plan triennal de redressement 2009-2011 (augmentation de 250 à 300 points de base de la profitabilité 2008 qui s'établissait à 4,8 %). Par ailleurs, l'objectif de désendettement total de la Société – hors acquisitions de l'année – a été atteint en 2010, grâce à une génération accrue de flux de trésorerie disponible (143 millions d'euros, + 22 %). Au total, l'endettement net du Groupe ressort à 139 millions d'euros fin 2010, incluant 143 millions d'euros d'acquisitions. Enfin, la décroissance du chiffre d'affaires a été contenue à - 3,5 %, conformément aux anticipations, dans un contexte toujours difficile dans certaines zones géographiques du Groupe, en particulier en Allemagne où la faillite d'un de nos principaux clients, le groupe de distribution Arcandor, a continué de peser sur les comptes.

Ainsi, je reste convaincu que l'atteinte de nos objectifs, année après année, constitue la meilleure garantie que nous puissions apporter à nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires pour établir des relations de confiance sur le long terme, créatrices de valeur pour tous. Cette année, compte tenu de l'amélioration du résultat net de la Société (116 millions d'euros, en hausse de 265 %), le Conseil d'Administration proposera le versement d'un dividende de 0,50 euro par action lors de notre prochaine assemblée générale.

Le 15 décembre 2010, Atos Origin et Siemens ont annoncé leur intention de mettre en place une alliance stratégique d'envergure mondiale, et d'une ampleur sans précédent dans l'industrie européenne des services informatiques. Dans ce cadre, Siemens cédera à Atos Origin sa filiale Siemens IT Solutions and Services. Suite à l'approbation des autorités de régulation de la concurrence et après consultation des instances représentatives du personnel d'Atos Origin, votre décision favorable donnera ainsi naissance à un champion européen des technologies de l'information, avec un chiffre d'affaires de près de 9 milliards d'euros et un effectif mondial de près de 80 000 employés.

Salué par les marchés, ce partenariat s'inscrit en pleine cohérence avec la stratégie de votre Groupe, portée par la vision selon laquelle le secteur informatique « d'après-crise » verra coexister une informatique classique, de plus en plus industrialisée, avec une informatique plus spécifique, davantage créatrice de valeur ajoutée. D'une part, dans le champ de l'informatique traditionnelle, il permettra à la nouvelle entreprise de bénéficier de la plus vaste plate-forme européenne d'infogérance, la positionnant ainsi idéalement pour offrir les services du Cloud Computing. D'autre part, l'accord prévoit un investissement conjoint de 100 millions d'euros d'Atos Origin et de Siemens en recherche et développement pour développer de nouvelles solutions technologiques dans le domaine de l'informatique critique, dans lequel Atos Origin occupe déjà une position de leader européen.

À cet égard, votre Société a continué de consolider en 2010 ses activités de Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS), avec notamment l'acquisition de Shere, fournisseur de systèmes d'information intégrés pour le marché britannique du transport ferroviaire, et de Venture Infotek, acteur indien de premier plan dans le secteur des transactions de paiement, qui ouvre à Atos Origin la porte d'un des marchés des paiements les plus dynamiques au monde.

En 2011, votre Groupe poursuivra sa stratégie de performance et de croissance, tout en continuant de placer le développement de ses collaborateurs au cœur de ses priorités.

Pour améliorer encore sa performance opérationnelle, l'entreprise mettra en œuvre le troisième volet du plan triennal TOP (« Total Operating Performance »), afin d'agir non seulement sur la structure des coûts et la génération de trésorerie, mais aussi sur le dynamisme commercial et l'attractivité de votre Groupe pour les jeunes ingénieurs du monde entier. Parmi toute la série d'initiatives engagées, nous poursuivrons notre programme de Lean management dont l'objectif est d'accroître l'efficacité de notre production, la qualité des services à nos clients, et l'investissement de nos collaborateurs. Ce programme sera bien-sûr étendu à toute l'entreprise suite à l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services.

Pour stimuler sa croissance et anticiper le retour du marché à des conditions plus favorables, votre Groupe continuera d'investir massivement dans l'innovation, avec l'appui de sa Communauté scientifique, mise en place dès mon arrivée et rassemblant les 60 meilleurs scientifiques du Groupe dans tous les pays où nous opérons.

Après le lancement en 2010 de nos nouvelles offres technologiques en matière de Cloud Computing (Atosphere), d'informatique verte (Ambition zéro carbone), de services publics intelligents (« Smart Grid, Smart Utilities »), de la Gestion de Contenu d'Entreprise (ECM), des outils de collaboration, de l'informatique contextuelle, des réseaux sociaux, nous nous sommes fixés l'ambition d'être à l'horizon de trois ans la première entreprise internationale à supprimer l'email comme outil de communication interne, et de le remplacer par des solutions innovantes plus adaptées. Nous avons également décidé d'effacer la totalité des émissions de carbone produites par nos centres de données informatiques, pour être en 2011 le premier grand groupe de notre secteur à proposer des solutions informatiques neutres en carbone à nos clients. De façon générale, l'objectif est d'aider nos clients, d'ores et déjà confrontés à des ruptures majeures de leur environnement, qu'elles soient financières, économiques, technologiques ou sociétales, à réinventer leurs modèles de croissance de demain.

En lançant début 2010 l'ambition « Well Being @ Work » (« Bien-être au travail »), j'ai souhaité placer nos collaborateurs au cœur de la réinvention de votre Société. Pour Atos Origin, l'objectif est à la fois d'être reconnu comme l'une des meilleures entreprises en termes d'environnement de travail, capable d'attirer les meilleurs ingénieurs du monde, et d'anticiper les nouvelles méthodes et organisations du travail qu'offre le développement des nouvelles technologies informatiques. Notre nouveau Campus Atos à Bezons près de Paris, dont les aménagements ont été réalisés en étroite association avec la communauté « Well Being @ Work », constituée d'une trentaine de jeunes talents du Groupe, fournit d'ores et déjà une illustration de l'espace de travail de demain, équipé des solutions technologiques les plus récentes (espaces de travail virtuels, vidéoconférences, travail à distance, etc.), certifié comme l'un des bâtiments les plus écologiques en Europe, et proposant une gamme complète de services à la personne.

Au total, je demeure convaincu qu'en respectant ses engagements semestre après semestre, en démontrant sa capacité à exécuter parfaitement son plan de transformation, et en anticipant la nouvelle donne technologique d'après-crise, Atos Origin dispose de tous les atouts pour réussir. Le partenariat conclu avec Siemens permettra avec votre approbation de porter votre Société parmi les tous premiers acteurs mondiaux des technologies informatiques. Ce sera pour vous, chers actionnaires, pour le Conseil d'Administration et moi-même le meilleur moyen de remercier tous ceux qui contribuent à notre développement et à la réalisation de nos ambitions en participant de façon pérenne à une création de valeur partagée.

Thierry Breton,
Président du Conseil d'Administration et Directeur Général

A.3 Personnes responsables

A.3.1 Responsable du Document de Référence

Thierry Breton,
Président du Conseil d'Administration et Directeur Général

A.3.2 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 données 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 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux, qui contient des observations, figurant en section C.3.1 du présent document.

Sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée sur les comptes, les contrôleurs légaux, dans leur rapport sur les comptes consolidés, ont notamment attiré l'attention du lecteur sur la note « Bases de préparation et principes comptables » aux comptes consolidés qui décrit les changements de principe comptable concernant la reconnaissance des gains et pertes actuariels sur les retraites.

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

Les comptes consolidés clos le 31 décembre 2008 et les comptes annuels clos le 31 décembre 2008, présentés dans le Document de Référence déposé le 9 avril 2009 auprès de l'AMF sous le numéro D.09-251 ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, qui contiennent des observations, figurant respectivement en sections 3.1 et 3.5 dudit document.

Sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée sur les comptes, les contrôleurs légaux, dans leur rapport sur les comptes consolidés, ont attiré l'attention du lecteur sur la note « Goodwill » de l'annexe aux comptes consolidés qui énonce qu'Atos Origin avait comptabilisé une charge pour perte de valeur de goodwill sur l'exercice 2008.

Thierry Breton,
Président du Conseil d'Administration et Directeur Général

Bezons, le 31 mars 2011

A.3.3 Responsables du contrôle des comptes

Nomination et expiration des mandats

Commissaires aux Comptes	Suppléants
Grant Thornton Jean-Pierre Colle et Vincent Frambourt • Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 ans • 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	Cabinet IGEC, 3, rue Léon Jost, 75017 Paris • Nommé le 12 juin 2008 pour une durée de 6 ans • 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 Tristan Guerlain et Christophe Patrier • Nommé le 23 mai 2006 pour une durée de 6 ans • 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	Cabinet B.E.A.S., 7/9, Villa Houssay 92200 Neuilly-sur-Seine • Nommé le 23 mai 2006 pour une durée de 6 ans • 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.4 Atos Origin en 2010

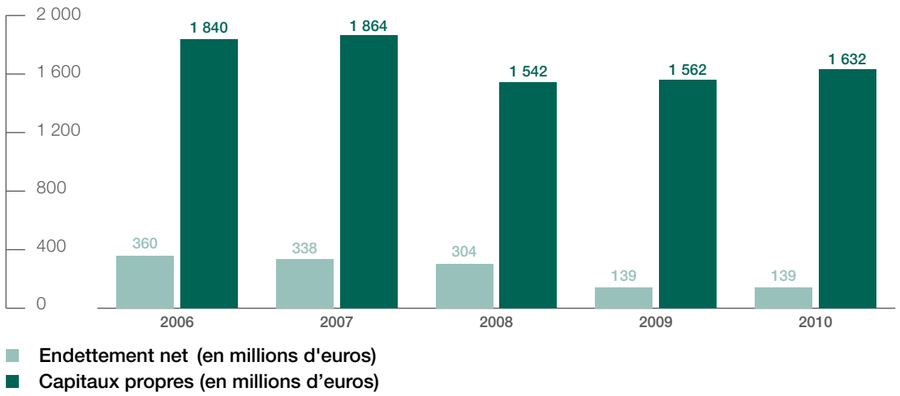
A.4.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	2010	2009 (*)	% de variation
Chiffre d'affaires statutaire	**5 021**	**5 127**	**- 2,1 %**
Effet de la variation des taux de change		*+ 75*	
Chiffre d'affaires à périmètre et taux de change constants	**5 021**	**5 202**	**- 3,5 %**
Marge opérationnelle statutaire	**337,4**	**290,0**	**+ 16,3 %**
% du chiffre d'affaires	*6,7 %*	*5,7 %*	
Effet de la variation des taux de change		*+ 4,2*	
Marge opérationelle à périmètre et taux de change constants	**337,4**	**294,2**	**+ 14,7%**
% du chiffre d'affaires	*6,7 %*	*5,7 %*	*+ 107 pb*
Résultat net	**118,2**	**35,8**	
% du chiffre d'affaires	*2,4 %*	*0,7 %*	
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la société mère	**116,1**	**31,7**	**+ 265 %**
Résultat net normalisé – attribuable aux propriétaires de la société mère	**218,1**	**196,0**	**+ 11,3 %**
Résultat net par action (RNPA)			
RNPA (1)	1,67	0,46	
RNPA dilué (2)	1,64	0,44	
RNPA normalisé (1) (3)	3,15	2,85	
RNPA dilué normalisé (2) (3)	2,99	2,64	

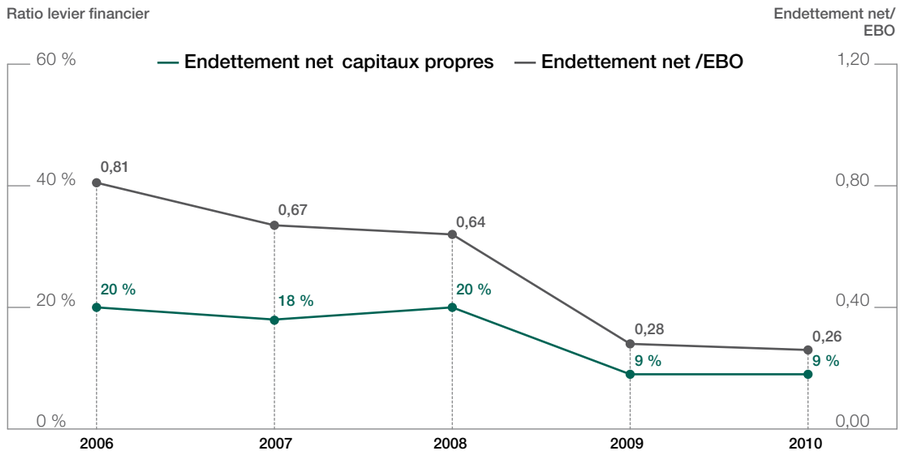
(*) Les chiffres 2009 ne comprennent pas le changement de méthode relatif à la comptabilisation des gains et pertes actuariels en capitaux propres (SoRIE) dont l'impact est défini au chapitre C.3.3.5 du présent document.
(1) En euros, basé sur le nombre moyen pondéré d'actions.
(2) En euros, basé sur le nombre moyen dilué pondéré d'actions.
(3) Basé sur le résultat net – attribuable aux propriétaires de la société mère, avant éléments inhabituels et non fréquents (net d'impôt).

A.4.2 Principaux graphiques

Évolution de l'endettement net et des capitaux propres au 31 décembre sur 5 ans



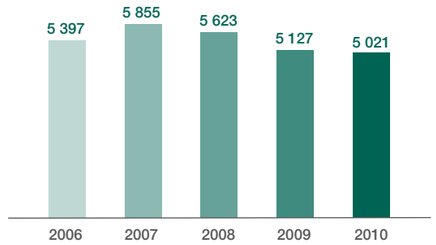
Évolution des ratios de levier financier et d'endettement net/capitaux propres au 31 décembre sur 5 ans



Chiffres 2009 : incluant l'effet SoRIE ; Chiffres 2006 à 2008 : publiés.

A. Profil
A.4 Atos Origin en 2010

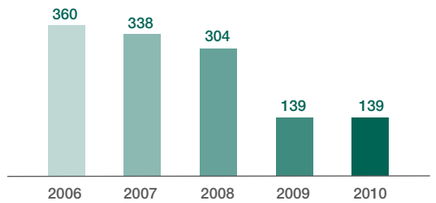
Évolution du chiffre d'affaires sur 5 ans (en millions d'euros)



Évolution de la marge opérationnelle sur 5 ans (en millions d'euros)

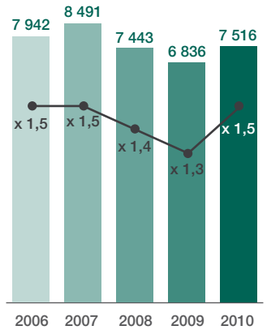
Évolution de l'effectif sur 5 ans

Endettement net (en millions d'euros)

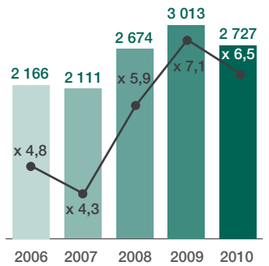


Prises de commandes

Carnet de commandes



Propositions commerciales



- Prises de commandes (en millions d'euros)
- Prises de commandes sur facturation en %

- Carnet de commandes (en millions d'euros)
- En année de chiffre d'affaires

- Propositions commerciales (en millions d'euros)
- En mois de chiffre d'affaires

Chiffres 2009 : incluant l'effet SoRIE ; Chiffres 2006 à 2008 : publiés.

A.4.3 Principales réalisations

A.4.3.1 Performance financière en ligne avec les objectifs

Pour la deuxième année du Programme TOP, le Groupe a annoncé des résultats financiers conformes aux objectifs. La marge opérationnelle a progressé de 107 points de base. En dépit du climat économique difficile, le chiffre d'affaires ne s'est contracté que de 3,5 % hors acquisitions. La dette nette a atteint 139 millions d'euros déduction faite des 143 millions consacrés aux acquisitions. Après un exercice 2009 aux résultats eux aussi conformes à ses prévisions, le Groupe a prouvé à nouveau sa capacité à atteindre ses objectifs.

A.4.3.2 Des acquisitions pour renforcer les activités et augmenter la marge

Pour suivre le rythme des demandes toujours plus nombreuses de ses clients, élargir sa présence internationale et faire profiter ses clients du monde entier de ses offres de Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS), Atos Origin a procédé à des acquisitions importantes en 2010 visant à renforcer son organisation.

Le 15 décembre 2010, Atos Origin et Siemens ont annoncé leur intention de mettre en place une alliance stratégique de grande ampleur. Dans le cadre de cette transaction, Siemens apportera notamment à Atos Origin la quasi-totalité des actifs de sa division Siemens IT Solutions and Services, spécialisée dans les services informatiques, pour un montant total de 850 millions d'euros, afin de créer un champion européen des technologies de l'information. Après l'achèvement de la procédure de consultation du Comité d'entreprise européen du Groupe en février 2011, et l'obtention de l'autorisation des autorités de la concurrence européennes et américaines en mars 2011, la transaction reste soumise à l'approbation des actionnaires du Groupe. La réalisation de cette opération donnera naissance à un leader des services informatiques avec un chiffre d'affaires 2010 pro forma d'environ 8,7 milliards d'euros et un effectif mondial de 78 500 salariés. La nouvelle entreprise, qui gèrera la plus vaste plate-forme européenne d'infogérance, sera particulièrement bien positionnée pour offrir des services de Cloud et des solutions d'intégration leaders du marché telles que Consolidation et harmonisation, Énergie et « Product Life Management » (PLM) ainsi que pour renforcer de manière significative ses activités transactionnelles et de paiement électronique.

Atos Origin a consolidé ses activités de services transactionnels de haute technologie avec l'acquisition de Shere, un fournisseur novateur majeur de systèmes intégrés en libre-service, sur Internet et sur terminaux informatiques au service des marchés britanniques des transports ferroviaires et de l'hôtellerie. Cette étape stratégique importante permettra à la Société d'augmenter le chiffre d'affaires de cette activité, qui constitue l'un de ses métiers de base.

L'acquisition de Venture Infotek, un acteur indien de premier plan du traitement des paiements, constitue une autre transaction qui s'inscrit pleinement dans la stratégie de développement des activités HTTS adoptée par le Groupe. De nombreux facteurs favorables confortent la forte croissance anticipée du secteur indien des paiements. Venture Infotek renforcera les solutions et les équipes du Groupe traitant les paiements en Asie, car un grand nombre de grandes banques chinoises et d'autres pays du Sud-Est asiatique tels que Singapour, le Vietnam, la Thaïlande, la Malaisie, Taiwan et les Philippines utilisent déjà les systèmes d'Atos Origin. Le taux de croissance annuelle moyen a été de 25 % au cours des trois dernières années. Cette acquisition ouvre à Atos Origin la porte de l'un des marchés des paiements les plus dynamiques au monde.

A.4.3.3 Faits marquants en 2010 pour HTTS

Dans le domaine des Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS), en 2010, Atos Origin a continué à renforcer sa position dans les paiements et les e-servies et à poursuivre le déploiement, tel qu'initié en 2009, des activités HTTS à travers le Groupe, au-delà d'Atos Worldline.

Dans le domaine des Paiements, Atos Origin a acquis en juin 2010 la participation de 42 % dans Atos Worldline Allemagne jusqu'alors détenue par Landesbank Baden Württemberg (LBBW), Landesbank Berlin (LBB), et Bayern Card Services (BCS). Cela permettra une réalisation plus rapide de synergies au sein d'Atos Origin et la consolidation de notre relation avec LBBW, LBB et BCS qui ont renouvelé leur confiance au Groupe et reconduit leurs contrats lors de la conclusion de cette transaction.

Au mois d'août 2010, Atos Origin a annoncé l'acquisition de Venture Infotek, le principal acteur indépendant du marché des paiements indiens, actif dans les activités d'acquisition et de traitement de transactions par cartes bancaires auprès des commerçants et des banques, ainsi que dans les programmes de fidélisation. Venture Infotek a par ailleurs l'ambition de développer des services pour les programmes gouvernementaux et d'opérer la gestion des DAB/GAB pour les banques indiennes et les principaux groupes de distribution. Cette transaction représente une opportunité unique de prendre position dans l'un des marchés de paiement offrant la plus forte croissance. La société a été intégrée à Atos Worldline afin d'optimiser les synergies particulières à ce portefeuille d'activités.

Le domaine du transport au Royaume-Uni a connu également un développement soutenu avec l'acquisition en avril 2010 de Shere, fournisseur innovant de solutions internet et de kiosques self-service, consolidant ainsi l'intégralité de son offre de services HTTS. Celle-ci couvre le paiement et les transactions clients sur le marché des transports ferroviaires et de l'hôtellerie au Royaume-Uni.

A.4.3.4 Alignement du Groupe par secteur grâce au déploiement de GAMA

Afin de mieux adapter les solutions du Groupe aux besoins spécifiques de ses clients, le projet d'alignement sectoriel GAMA (« Global Atos Origin Market Alignment ») a réorganisé la force de vente. Grâce à ce programme, Atos Origin développera un nombre croissant d'offres alignées caractérisées par une démarche sectorielle forte, un centrage sur la conquête de nouveaux marchés et une gestion coordonnée des activités.

A.4.3.5 Innovation et leadership, vecteurs de croissance

L'innovation figure au cœur de la stratégie du Groupe. Par l'intermédiaire de sa communauté scientifique, Atos Origin suit en continu les tendances du marché et du secteur afin de comprendre les besoins actuels et futurs de ses clients. Les innovations lancées lors des conférences de presse « Innovation » de l'année dernière sont les suivantes : Atos Sphere, solution Cloud Services, Atos WorldGrid, filiale d'Atos Origin spécialisée dans les solutions d'énergie intelligentes, et « Smart Mobility » dont le but est de permettre aux entreprises de profiter des avancées les plus récentes en matière de technologie mobile, de l'amélioration de la connectivité et de la disponibilité accrue des données.

Filiale internationale créée en 2010, Atos WorldGrid est l'une des pierres angulaires de la stratégie d'innovation et de développement d'Atos Origin. La Société propose des solutions d'énergie intelligentes (« Smart Energy ») qui vont dans le sens du développement durable et d'un usage raisonné des ressources tout en améliorant la performance opérationnelle. Elle a signé de nouveaux contrats importants avec EDF pour l'entretien et la mise à niveau de ses simulateurs nucléaires ainsi qu'avec le SEDIF (Syndicat des Eaux d'Île-de-France), qui alimente en eau potable une partie de la région parisienne, pour la fourniture d'un système de contrôle en temps réel.

Les compétences en matière de direction de projets internationaux d'Atos Origin ainsi que son expertise et sa capacité avérées en matière d'innovation technologique comptent parmi les facteurs déterminants cités par un grand nombre des clients qui, en 2010, ont signé de nouveaux contrats ou renouvelé des contrats existants portant sur ses services de base (Infogérance, Intégration de Systèmes et Conseil dans les secteurs de l'Énergie & Services Publics, Services Financiers, Industrie, Distribution & Transport, Secteur Public & Santé et Télécoms & Médias).

A.4.3.6 La relation privilégiée avec les Jeux Olympiques continue

La gestion de plusieurs événements olympiques a fait de 2010 une année bien remplie pour Atos Origin. La Société a réussi un sans faute aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Vancouver ainsi qu'aux Jeux Olympiques de la Jeunesse de Singapour. Elle poursuit la préparation des Jeux de 2012 à Londres avec, entre autres, un portail destiné au recrutement des 70 000 futurs « Game Makers » bénévoles.

L'expertise spécifique d'Atos Origin en matière de conception, d'intégration, de gestion et de sécurisation des différents systèmes informatiques nécessaires pour gérer les Jeux et transmettre les résultats des compétitions à un public de plus de trois milliards de personnes dans le monde a fait ses preuves à maintes reprises. Depuis 2002, le Groupe gère le contrat sportif le plus important au monde. Il a ainsi acquis une expérience unique que le Comité International Olympique a reconnu en prorogeant son contrat de Partenaire informatique global des Jeux olympiques et de Top Sponsor jusqu'en 2016. Outre les Jeux Olympiques de Londres en 2012, Atos Origin couvrira maintenant les Jeux Olympiques d'Hiver de 2014 à Sotchi (Russie) et les Jeux Olympiques d'Été de 2016 à Rio (Brésil).

A.4.3.7 Le développement durable au cœur de la stratégie du Groupe

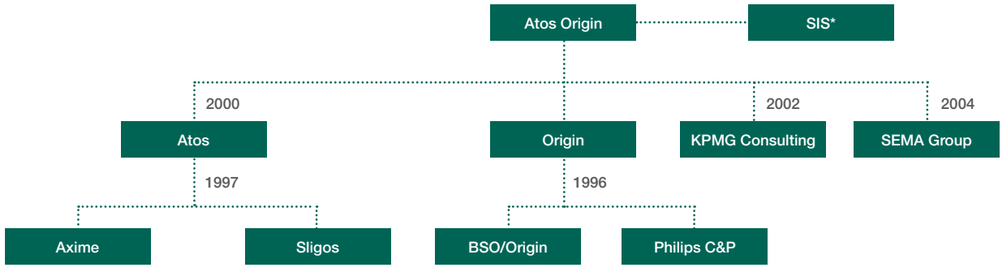
Les entreprises de technologies informatiques comme Atos Origin jouent un rôle important sur l'environnement. Dans le cadre de son programme de transformation TOP (« Total Operational Performance »), le Groupe s'est engagé à placer le développement durable au cœur de sa stratégie et de ses processus métiers. Le GRI (« Global Reporting Initiative ») a noté B+ le premier rapport sur la Responsabilité d'entreprise de la Société, établi conformément aux standards internationaux de reporting de cette organisation. Suite à la publication de ce document, Atos Origin s'est engagé à respecter le Pacte global des Nations unies, une initiative stratégique qui invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leurs activités dix principes universellement reconnus en matière de droits de l'homme, de normes du travail, de protection de l'environnement et de lutte contre la corruption.

A.4.3.8 « Well Being @ Work » : Les employés au cœur des priorités du Groupe

Avec le lancement de l'initiative « Bien-être au travail », Atos Origin montre que ses collaborateurs représentent sa première priorité. Cette initiative sous-tend la marche de l'entreprise vers l'intégration totale et la globalisation. Elle vise à créer un nouvel environnement professionnel qui respecte des normes environnementales élevées, se caractérise par des installations et des services haut de gamme, exploite au maximum les nouvelles technologies et devrait préfigurer la manière dont la plupart des gens travailleront dans dix à vingt ans. Le Campus Atos en France est un premier résultat concret et visible du programme « Bien-être au travail ». Adaptés à une nouvelle façon de travailler, les bureaux accueillent 4 600 personnes venues de plusieurs sites différents et élargissent l'éventail des modes de collaboration entre lignes de services. Le nouveau siège s'inscrit parfaitement dans la stratégie du Groupe et montre qu'Atos Origin est global et novateur.

A.5 Présentation du Groupe

A.5.1 Formation du Groupe



** Future transaction, réalisation prévue en juillet 2011.*

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

Atos 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.

En décembre 2010, le Groupe a annoncé son intention d'acquérir **Siemens IT Solutions and Services** (SIS), la branche informatique de Siemens. La finalisation de l'opération est prévue en juillet 2011. SIS a réalisé un chiffre d'affaires de 3 670 millions d'euros pour le périmètre de transaction sur l'année fiscale close le 30 septembre 2010. Cette acquisition devrait représenter approximativement 28 000 employés supplémentaires.

A.5.2 Direction et organisation

Atos Origin est une société anonyme à Conseil d'Administration depuis le 10 février 2009. Depuis cette date, Thierry Breton en est le Président Directeur Général et Président du Conseil d'Administration. 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 aux nouveaux défis de la Société.

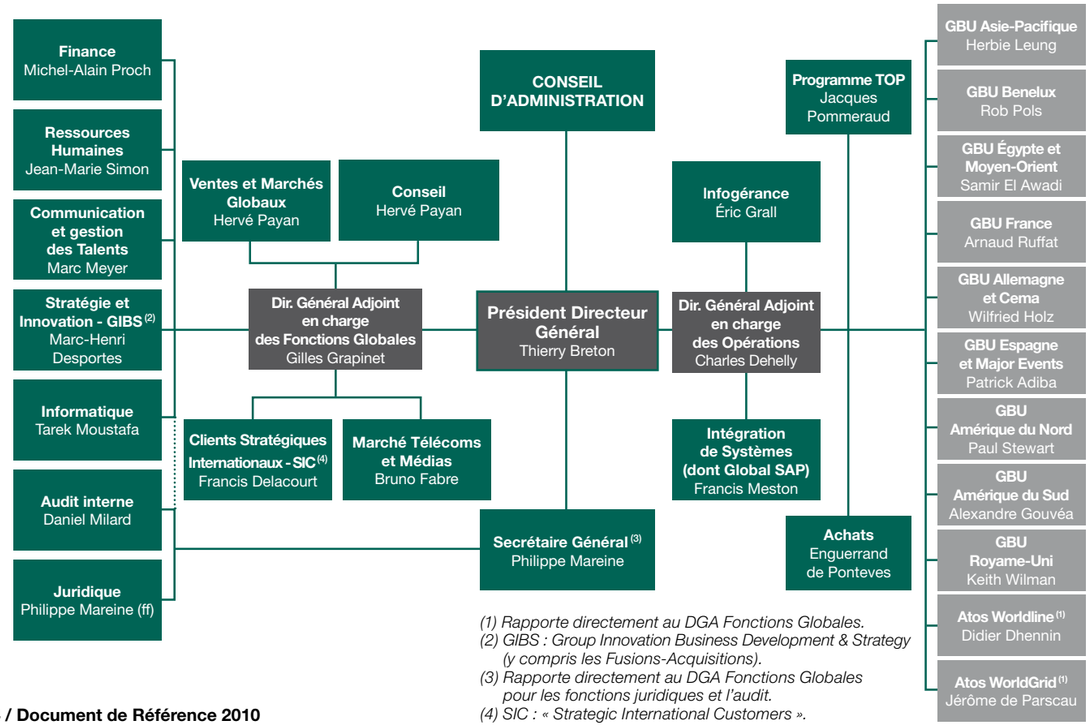
A.5.2.1 Direction Générale

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, Clients Stratégiques Internationaux (SIC), Stratégie et Innovation (Group Innovation Business Development & Strategy – GIBS), Lignes de Services Conseil et Services Transactionnels de Haute Technologie

(*) À l'exclusion d'Atos Worldline et d'Atos WorldGrid qui sont sous la direction de Gilles Grapinet.

A.5.2.2 Organigramme



(1) Rapporte directement au DGA Fonctions Globales.
(2) GIBS : Group Innovation Business Development & Strategy (y compris les Fusions-Acquisitions).
(3) Rapporte directement au DGA Fonctions Globales pour les fonctions juridiques et l'audit.
(4) SIC : « Strategic International Customers ».

A.5.2.3 Comité Exécutif

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

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

Le Comité Exécutif est composé des membres de la Direction Générale ainsi que des principaux responsables des Unités Globales, des Lignes de Services Globales, du Directeur Financier, du Directeur des Ressources Humaines, du Directeur des Ventes et Marchés Globaux, du Directeur des Clients Stratégiques Internationaux, du Directeur de la Stratégie et de l'Innovation, du Secrétaire Général du Groupe, du Directeur de la Communication et de la Gestion des Talents et du Directeur du marché Télécoms et Média.

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

- **Patrick Adiba, Responsable de l'Unité Globale Espagne et de « Major Events »**. Patrick Adiba, en charge des activités en Espagne, est également responsable des Jeux Olympiques et des grands événements. Il était auparavant Vice Président des Ressources humaines chez SchlumbergerSema et Directeur Général des activités en Amérique latine pendant cinq ans. Patrick Adiba est diplômé en ingénierie électronique et des télécommunications de l'INSA à Lyon et détient un Executive MBA décerné par l'Université de Stanford en 2001.

- **Francis Delacourt, Responsable Groupe des Clients Stratégiques Internationaux**. Diplômé de l'ESSEC, Francis Delacourt a rejoint le Groupe en 1991. Il a été responsable de l'activité Infogérance en France, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Depuis 2004, il était Vice Président Exécutif en charge des activités d'Infogérance au niveau mondial. Avant de rejoindre le Groupe, il a été Président de Dun & Bradstreet Software France.

- **Marc-Henri Desportes, Directeur Stratégie et Innovation**. Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris. Avant de rejoindre Atos Origin, Marc-Henri Desportes était DSI de la BNL, filiale du Groupe BNP Paribas, en Italie. De 2005 à 2006, il a été responsable de la coordination du contrôle permanent du Groupe BNP Paribas. De 2000 à 2005, Marc-Henri Desportes a occupé les fonctions de Directeur adjoint du programme Copernic au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

- **Didier Dhennin, Responsable de l'activité Atos Worldline** depuis 2004. Il a rejoint Atos Origin en 1984 et est à l'origine de la création des activités multimédias du Groupe. Il était auparavant Chef de Département à la CERCI (Compagnie d'Études et de Réalisation de Cybernétique Industrielle), filiale de Jeumont Schneider puis de SEMA. Didier Dhennin est Ingénieur Arts et Métiers, diplômé 3e cycle de l'ICG.

- **Bruno Fabre, Responsable du marché Télécoms & Médias**. Bruno a rejoint Atos Origin en 2010. 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. Il est diplômé de l'IDRAC, du CNAM et de l'Université de Stanford.

- **Éric Grall, Responsable Groupe de l'activité Infogérance**. Diplômé de l'ENSIEG de Grenoble, ainsi que de l'Université de Brest. Avant de rejoindre Atos Origin, Éric Grall était, chez Hewlett Packard (HP), Vice Président et Directeur Général pour les activités d'Infogérance en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique (EMEA). Il a exercé toute sa vie professionnelle chez HP dans toute une gamme d'activités liées au métier de l'Infogérance : avant vente, déploiement de solutions, fourniture de services de support et de transition.

- **Winfried Holz, Responsable de l'Unité Globale Allemagne/ EMA**. Winfried Holz bénéficie de plus de vingt ans d'expérience dans le secteur informatique. Il a débuté sa carrière en 1984 chez Siemens AG en Allemagne et a eu différents postes de direction, tels que Vice Président chez Siemens Nixdorf Informationssysteme ou Président de Siemens Health Services. Après avoir été responsable monde des solutions informatiques de Siemens, Winfried Holz a été Managing Director chez Fujitsu Services GmbH et président. Il est diplômé en ingénierie industrielle.

- **Francis Meston**, **Responsable Groupe Intégration de Systèmes**, nommé en février 2009. Avant de rejoindre Atos Origin, M. Meston était précédemment Président Directeur Général de la filiale française d'EDS, poste qu'il occupait depuis février 2002. En 1996, il rejoint le Groupe A.T. Kearney, cabinet international de conseil en stratégie et management, en tant que Vice Président Europe. Il était auparavant Vice Président de Gemini Consulting. Diplômé de l'ESIM et titulaire d'un MBA en finance de Purdue (Indiana), M. Meston est également maître de conférences à HEC.

- **Marc Meyer, Directeur de la Communication Groupe et de la Gestion des Talents**. Marc Meyer a rejoint le Groupe en 2010 après avoir été Directeur de la Communication de Dexia. Après avoir intégré Bull ne 1986 où il a exercé différentes responsabilités en Communication et 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 est diplômé de l'Université Paris – La Sorbonne.

- **Hervé Payan, Responsable Groupe des activités de Conseil, des Ventes et Marchés Globaux**. Avant de rejoindre Atos Origin, Hervé Payan était Directeur Général Adjoint et Directeur du Développement des ventes et du conseil au sein de Steria France. Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris, Hervé Payan débute sa carrière en tant que consultant chez Arthur Andersen en 1989, puis occupe diverses positions managériales chez BNP Paribas, Capgemini et AT Kearney, avant de rejoindre EDS en tant que commercial France, puis Steria en 2007.

- **Rob Pols, Responsable de l'Unité Globale Benelux**. Rob Pols dispose d'une expérience considérable du marché des services informatiques et du conseil. Il a rejoint Atos Origin en 2006. Il était auparavant Directeur Général Délégué de Fujitsu Services aux Pays-Bas. il a occupé la fonction de Directeur Général chez Adresco, entreprise spécialisée dans l'intérim, de 2003 à 2005. Au cours des six années précédentes, il a été membre du Conseil d'Administration de Syntegra – société du groupe BT – et Directeur de Syntegra/KPMG Consulting en France.

- **Michel-Alain Proch, Directeur Financier Groupe**. Michel-Alain Proch a rejoint Atos Origin en 2006 en tant que Directeur de l'Audit Interne et du Risk Management. Il a débuté sa carrière en 1992 chez Deloitte & Touche à Paris et à Londres, puis chez Hermès, en 1998, à la direction contrôle et audit interne, puis Directeur Financier Amérique du Nord et du Sud, à New York. Directeur Financier du Groupe depuis 2007, il dirige les fonctions Finances, Relations Investisseurs, Contrôle des Offres Commerciales, Gestion des Risques, Retraites et Assurances. Il est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse et titulaire d'un diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières.

- **Arnaud Ruffat, Responsable de l'Unité Globale France**. Arnaud Ruffat bénéficie de plus de vingt ans d'expérience dans le secteur des services informatiques. Il a débuté sa carrière chez Bull en Argentine en 1985. En 1988, il rejoint le Groupe Atos Origin et occupe différentes fonctions de management au sein de la Société, notamment en tant que Directeur Financier et Directeur des Opérations. En 2003, il est nommé Président de l'activité Infogérance d'Atos Origin en France. En 2006, il prend la direction d'Atos Origin en Italie où il a été à l'origine du redressement des activités du Groupe.

- **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.

- **Keith Wilman, Responsable de l'Unité Globale Royaume-Uni**. Keith Wilman, a rejoint le Groupe fin 2006. Fort de plus de vingt-cinq ans d'expérience dans les technologies de l'information, il était Directeur Général de CSC (Computer Sciences Corporation) pour la région Europe du Nord (Royaume-Uni, Irlande et Pays-Bas). Il était auparavant Directeur Général de Easams Ltd.

Enfin, le **Comité Exécutif a pour Secrétaire Philippe Mareine, également Secrétaire Général du Groupe**. Diplômé de l'École Polytechnique, ancien ingénieur de l'armement et ancien élève de l'ENA, Philippe Mareine était adjoint du chef du service de l'Inspection Générale des Finances. De 2007 à 2008, il a été responsable des ressources humaines à la Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP) après avoir exercé les fonctions de conseiller technique chargé des réformes et des relations sociales au ministère de l'Économie et des Finances. Entre 2001 et 2004, il a occupé diverses positions managériales à la Direction Générale des Impôts (DGI), après avoir passé quatre ans à la Direction Générale des Finances.

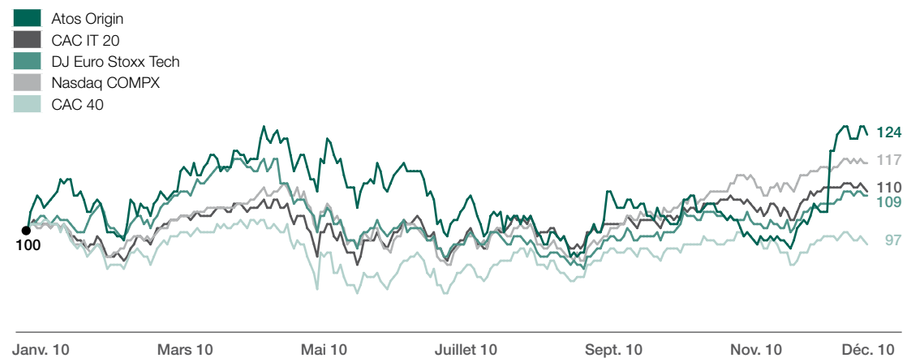
A.6 Informations boursières

En 2010, le cours de l'action d'Atos Origin a crû de + 24 % pendant que l'indice de référence français, le CAC 40 a enregistré une baisse de - 3 %. Le secteur technologique a connu une meilleure performance que le marché en France, comme le montrent les augmentations respectives de + 10 % et + 9 % en 2010 des indices CAC IT et DJ Euro Stoxx Tech.

Aux États-Unis, les marchés ont connu de meilleures performances, tel le Nasdaq Composite qui affiche une croissance de + 17 % en 2010, après + 44 % atteint en 2009.

Dans ce contexte, après la forte hausse de 2009, l'année 2010 est davantage apparue comme une année de stabilisation pour les titres de sociétés européennes cotées. En conséquence, le titre Atos Origin a connu une meilleure performance que le marché, en particulier avec l'annonce de l'opération avec Siemens témoignant de la confiance des investisseurs dans la capacité managériale d'atteindre les cibles envisagées.

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



B. POSITIONNEMENT D'ATOS ORIGIN SUR LE MARCHÉ DES SERVICES INFORMATIQUES

B.1 Synthèse 18
B.2 Stratégie, organisation et objectifs pour 2011 30
B.3 Ventes et Production 43
B.4 Ressources Humaines et gestion des talents 59
B.5 Responsabilité sociale et environnementale d'entreprise 66

B.1 Synthèse

B.1.1 Tendances du marché des services informatiques

Tandis que le marché des services informatiques se transforme rapidement, Atos Origin a étudié les facteurs de cette évolution et les a classé en dix tendances clés qui façonnent l'industrie informatique actuelle. Parmi les huit tendances étayées dans le précédent rapport annuel (année 2009), le Groupe a identifié deux nouveaux thèmes qui requièrent désormais une attention toute particulière, l'Internet Mobile et les Réseaux Sociaux basés sur le Web « 2.0 ».

Commençons par l'analyse du Cloud qui reste une évolution majeure de cette décennie.

B.1.1.1 Services Cloud : vers une marchandisation et fragmentation des systèmes d'informations

Pour le Groupe, la croissance rapide du Cloud est un des aspects les plus forts du changement de l'industrie informatique en 2010.

L'Institut de recherche Gartner [1] décrit les caractéristiques du service Cloud comme « un type d'informatique où les capacités de montée en puissance et d'élasticité à la demande relatives à l'information sont produites « comme un service » à des clients externes utilisant les technologies de l'Internet ». Pour Atos Origin, un service Cloud est délivré aux clients via Internet sur une base de paiement à la consommation. Le service Cloud est une continuité de services existants qui peuvent ensuite être classifiés en quatre couches fonctionnelles, de la couche 1 qui désigne des fonctions métiers à la couche 4 qui désigne les services d'une infrastructure informatique :

- **« Business Process as a Service »** – le service inclut, par exemple, de l'assistance client, de la gestion de la relation clients et de la gestion de carte ;
- **« Software as a Service »** – ce service inclut, par exemple, les applications SAP, SalesForce.com et Microsoft BPOS ;
- **« Platform as a Service »** – le service inclut du « middleware » [2] comprenant des bases de données et des plates-formes de transaction de paiement, des environnements de développement à la demande et des applications de type Google… ;
- **« Infrastructure as a Service »** – le service fournit de la capacité de traitement, du stockage, du réseau à la demande et des systèmes propriétaires.

Bien qu'ils soient encore en recherche de maturité, ces services commencent à être délivrés aujourd'hui et les analystes prévoient qu'à partir de 2012, 25 % des services informatiques viendront de ces modèles non traditionnels. L'incertitude concernant le développement économique a accru la demande en applicatifs ou services fournis « à la demande », et Atos Origin est convaincu que la flexibilité de ses solutions de Cloud convient parfaitement aux besoins de ses clients.

Les acteurs du Cloud sont d'abord les concurrents habituels tels que les intégrateurs de systèmes ou les sociétés de services de gestion informatique dont Atos Origin sera un leader européen. Toutefois, les nouveaux entrants, tels que Google ou Amazon, qui tirent profit d'une base de clients très importante, ciblent des marchés intermédiaires à travers des offres basées sur le Cloud et le SaaS (« Software as a Service »).

(1) Gartner : un des leaders mondiaux des cabinets d'étude du secteur informatique.
(2) « Middleware » : logiciel de médiation (ou logiciel technologique).

La chaîne de valeur générant de plus en plus d'opportunités d'interactions avec le client, le Groupe anticipe ces nouveaux changements dans le paysage concurrentiel à l'instar des éditeurs de logiciel qui proposent un logiciel basé sur ces mêmes principes, ou des opérateurs télécom qui ont d'importantes bases clients et qui souhaitent remonter la chaîne de valeur.

Proposer des services de Cloud exigera de maîtriser des savoir-faire différents et complexes :

- **Sécurité :** la sécurité des données est transférée sous le contrôle du fournisseur de services de Cloud. Certaines normes de sécurité des services de Cloud commencent à émerger. Presque tous les fournisseurs de services publics de Cloud utilisent une forme de base de données mutualisée dans leur logiciel, dans lequel un système partagé fournit des services de stockage avec un petit nombre d'instances : cela requiert une attention particulière et les fournisseurs de services de Cloud devront relever le principal défi du secteur : gagner la confiance des clients.
- **La localisation des données d'entreprise :** l'emplacement des données est un enjeu majeur pour de nombreuses organisations, surtout quand le stockage de données se trouve dans un pays ou même un continent différent de celui du client. L'emplacement peut également être dédoublé dans plusieurs centres de données situés dans des lieux distincts afin d'assurer la continuité du service en cas d'une défaillance du système.
- **Disponibilité du service :** elle est aussi largement sous le contrôle du fournisseur de services. Ces fournisseurs apporteront des garanties de disponibilité élevées.
- **Orchestration des services :** en profitant des avantages des services du Cloud, les entreprises pourront gérer des activités multiples nécessitant la livraison traditionnelle de systèmes informatiques internes, l'externalisation des services et le nombre croissant de prestations du Cloud. Ces différents services demanderont la mise en place d'un véritable orchestrateur, positionnement qu'Atos Origin souhaite occuper.

Atos Origin estime que les relations avec le client et une compréhension satisfaisante de ses besoins continueront d'être les facteurs clés pour créer de la valeur. Le Cloud, sous ses différentes formes et aspects, sera un autre moyen pour délivrer des services de gestion informatique et créer de nouvelles opportunités. Il nécessite ainsi l'intégration de systèmes délégués, la gestion de la qualité de ces services, la sécurité et l'interopérabilité.

L'offre Cloud d'Atos Origin autour d'Atos Sphere constitue désormais un ensemble rare et complet de services apportant aux clients un accès déterminant à une compréhension, à un savoir et à des connaissances accumulées au fil du temps par les collaborateurs du Groupe.

B.1.1.2 Internet Mobile et informatique contextuelle

En parallèle de cette révolution du Cloud, un autre changement majeur commence à s'opérer : l'émergence de l'Internet Mobile comme moyen de connexion intégrée. Bien que IDC et d'autres analystes divergent sur les statistiques, il y a un consensus sur un point important : d'ici à 2014, plus de la moitié des accès au Web proviendront des « smartphones » et d'autres dispositifs d'Internet mobile par rapport aux connexions internet fixes ordinaires. L'Internet Mobile est une ouverture sur une nouvelle ère pour les applications distribuées. Pour toute organisation qui gère sur le web ses clients, ses partenaires ou ses propres employés, l'Internet Mobile et le Cloud placent l'utilisateur au centre de la différenciation.

Au-delà du changement de paradigme, résultant de ce niveau inégalé d'interaction avec les autres, les utilisateurs bénéficieront d'une connexion avec des applications basées sur « l'informatique contextuelle ». L'accès à tout et partagé par tous changera radicalement l'expérience utilisateur et la capacité de traitement de l'information des dispositifs mobiles. En interaction avec cet environnement, les utilisateurs s'attendront à ce que le « système » produise le contenu approprié sur le périphérique final, reconnaisse l'emplacement et le contexte de l'utilisateur pour que le service soit délivré sur la bande passante disponible. Cette « informatique contextuelle » sera capable de comprendre tout ce qui est connu par le « système ».

À travers ces innovations, les paiements seront également impactés : l'influence directe et indirecte des téléphones mobiles sur les transactions commerciales est importante. Les grands détaillants utilisent de plus en plus le mobile comme un autre canal de distribution et de marketing. Le paiement par téléphonie mobile est une expérience qui modifie le comportement du consommateur vis-à-vis de sa propension à dépenser. Le nombre croissant d'applications de « smartphones », de plus en plus adoptées par l'utilisateur va également encourager le développement des paiements par téléphonie mobile :

- Le « Smartphone » en tant que terminal de paiement : de nombreux vendeurs offrent des solutions technologiques diverses pour permettre aux commerçants d'accepter les paiements par « Smartphone ».

- Le « Smartphone » comme facilitateur de prêt entre particuliers (« P2P lending »).
- Les paiements par Internet : les « Smartphones » et l'accès WiFi encouragent déjà de nombreux commerçants à utiliser la technologie mobile comme un moyen de promotion, de vente et d'activation des paiements.

Atos Origin, avec son offre autour de la « Smart Mobility » apporte à ses clients, organismes publics ou entreprises, de nombreux moyens de tirer parti de cette opportunité exceptionnelle.

B.1.1.3 Réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont devenus la principale source d'attention pour l'industrie des services informatiques en 2010. Cependant, la capacité des réseaux informatiques à faciliter de nouvelles formes d'interaction entre les individus ou les entreprises s'est développée depuis bien longtemps aux États-Unis. Dans les années 1990, le profil utilisateur représentait un élément central des sites de réseaux sociaux, permettant aux utilisateurs de compiler des listes de contacts ou d'amis et, plus tard, de rechercher d'autres utilisateurs ayant des intérêts similaires à l'instar de Friendster, MySpace et LinkedIn.

« Facebook », lancé en 2004, est devenu le plus grand site de réseau social dans le monde. En 2010, on estime qu'il y a plus de 200 sites actifs utilisant une très grande diversité de réseaux sociaux. La même année, plusieurs événements ont mis en évidence la puissance des réseaux sociaux notamment à travers leur utilisation au niveau social et politique. Leur modèle à bas coût a stimulé leur extension au monde professionnel.

En effet, les réseaux sociaux peuvent servir de base de données pour les recruteurs, de plates-formes publiques ou privées pour partage de contenu entre collègues situés dans différents bureaux, ou encore d'outils pour la gestion de la relation client, etc. Les entreprises peuvent même être amenées à utiliser les réseaux sociaux pour leur publicité à travers des bannières et du texte.

Les moyens de paiements bénéficieront ainsi de ce phénomène d'informatique participative :

- **Les solutions de paiement P2P :** Les solutions de paiement P2P sont déjà promues par de nombreux sites, ils fournissent une offre à forte valeur ajoutée déterminant pour d'autres services.
- **Les paiements P2C :** Désormais, certains sites de réseaux permettent aux particuliers d'effectuer des paiements commerciaux.
- **La monétisation du contenu :** biens virtuels, téléchargements de musique et jeux en ligne sont les exemples typiques dont le contenu virtuel a une réelle valeur marchande, puisque réglée en transactions financières. Les portefeuilles électroniques (« e-wallets ») sont aussi de plus en plus utilisés pour réduire le coût des paiements.
- **La monnaie virtuelle :** la montée en puissance des sites de réseaux sociaux a donné naissance à ce qu'on appelle des institutions de paiement grand public tels ceux de « Facebook » et « Twitter » qui ont édité leurs propres plateformes de paiements.

Les applications des sites de réseaux sociaux se sont étendues aux entreprises. Les marques créent leurs propres espaces sur les sites des réseaux sociaux (gestion de la marque par effet réseau). L'idée est de créer une relation avec le client en le connectant à leur image de marque sur une plateforme qui fournit du contenu, des éléments de participation et un système de mesure de la audience. Véritable outil marketing, le « brand networking » est un nouveau moyen de capitaliser sur les dernières tendances.

Atos Origin estime être très bien placé pour participer à ces évolutions afin de fournir des services qui facilitent l'adoption de techniques analogues et de stimuler les échanges avec les partenaires sur une base sécurisée.

B.1.1.4 Collaboration et gestion de contenu

L'une des tendances récentes les plus remarquées dans l'industrie de l'information technologique a été la croissance explosive de l'informatique digitale. La plupart des clients indique observer un doublement du volume des données de l'entreprise tous les dix-huit à vingt-quatre mois. Dans les années à venir, Atos Origin estime que cette tendance s'intensifiera par un renforcement des efforts à fournir et des services à utiliser pour sécuriser et stocker ces données.

La croissance du volume de l'information devrait être multipliée par dix dans les cinq prochaines années, alors que notre aptitude à la lecture et à l'assimilation de données ne suivra pas la même évolution. À l'avenir, le besoin pour l'entreprise de pouvoir distinguer et extraire l'information pertinente rapidement et facilement va ainsi s'accroître.

Il est communément accepté qu'à partir de 2013, plus de 25 % du contenu vu par les utilisateurs de l'informatique sera de l'imagerie, de la vidéo, de l'audio ou tout moyen hybride incluant du texte. La demande accrue d'incorporer des actifs riches en informations ou encore des applications institutionnalisées engendrera des besoins plus importants en technologie et en infrastructure.

Qui plus est, une autre tendance se développe pour assurer la gestion et valoriser davantage la croissance du volume de l'information :

- pour accroître la productivité des employés par une meilleure collaboration ;
- pour renforcer plus efficacement les fonctionnalités des outils par de l'archivage intelligent ;
- pour améliorer l'agilité de l'entreprise par des processus plus alignés ;
- pour satisfaire la qualité exigée des prises de décision globales par un déploiement de l'information stratégique.

Ces évolutions réclament une plus grande vigilance envers l'information existante au sein de l'entreprise et des systèmes de gestion de contenu ; cela nécessitera aussi de nouvelles approches qui seront à déployer partant de la stratégie vers l'architecture : l'objectif sera de combiner de l'information structurée et non structurée dans une même entité d'hébergement.

Atos Origin ayant une grande expérience dans le déploiement de la gestion de contenu d'entreprise pour ses clients, souhaite être en pôle position de cette nouvelle tendance avec pour principale ambition d'aider ses clients à obtenir les avantages concurrentiels qui amélioreront efficacement la gestion et valorisation de l'information qu'ils seront amenés à délivrer.

De plus, le Groupe encourage (avec tous les fournisseurs applicatifs de la gestion électronique de contenu) les propositions industrielles visant à adopter les normes qui faciliteront le partage d'information malgré la structure et le contenu disparates des répertoires de données.

B.1.1.5 Croissance du sourcing multiple et de l'offshore

Depuis plusieurs années, les grands acteurs ont renforcé leurs capacités en « production à bas coûts » et les SSII indiennes ont réalisé quelques percées sur le continent européen. Atos Origin considère que ces deux types de fournisseurs – ceux provenant de l'Occident et ceux d'Inde – convergent au final vers un même modèle de production.

Ce modèle consiste en une organisation possédant des centres de production en propre, ou détenus avec des partenaires, dans des localisations variées à l'échelle mondiale, ce réseau s'appuyant sur une présence sur site (onshore), dans la même région (nearshore) ou très délocalisée (offshore).

Quelques analystes ont émis des prévisions plus mitigées sur une montée en charge des services offshore même avec des prix de revient plus faibles : cette évolution ne serait pas durable en prenant en compte le seul critère d'arbitrage sur les coûts de main-d'œuvre compte tenu des pressions inflationnistes, de l'augmentation des couts salariaux et de l'évolution des parités monétaires. Ainsi, le futur succès des réseaux mondiaux de production ne dépendrait pas uniquement de la disponibilité de ressources à bas coûts, mais plutôt de la qualité des compétences, outils, méthodologies et alliances.

La croissance des fournisseurs de services informatiques indiens qui dépassait 25 % par an, a ralenti à partir de 2009, mais reste cependant active. Après les défis de 2009, principalement pour ceux possédant une solide base clients aux États-Unis, industriels ou bancaires, Atos Origin anticipe un ralentissement mais s'attend à les voir rester en tête en termes de taux de croissance en 2010. Le Groupe estime cependant que la part de marché des fournisseurs leaders indiens restera relativement faible en Europe.

B.1.1.6 Une tendance croissante à l'optimisation des coûts (Lean)

La plupart des sociétés de services ont lancé de solides programmes visant à faire décroître leurs coûts d'exploitation, d'une part, en simplifiant leurs fonctionnements et en réduisant les personnels non productifs et indirects, et d'autre part, par des gains de productivité, par exemple, en utilisant les dernières technologies et les outils pour devenir plus efficaces (automatisation de la gestion d'infrastructure, logiciels générant directement les lignes de programmation, recueil automatisé de demandes client par rationalisation des processus). Les techniques du Lean, développées tout d'abord pour les industriels (Six Sigma), sont maintenant diffusées sur le marché des services informatiques, principalement dans l'Infogérance.

B.1.1.7 Le développement durable, au-delà du « Green IT » (Informatique verte)

Atos Origin a observé un renforcement en 2010 de l'intérêt d'agir pour le développement durable. La réduction des coûts, le respect des nouvelles réglementations en vigueur, la pression des actionnaires et le développement de marques ont stimulé l'action dans le secteur privé. Les offres sur la Gouvernance, Gestion des Risques et Conformités (GRC) sont devenues nombreuses.

Outre la réponse aux attentes plus importantes des citoyens, les offres se sont étendues également au Secteur Public, avec la mise en œuvre de solutions technologiques pour améliorer l'environnement et consommer moins d'énergie. Les conditions économiques difficiles de 2010 ont accéléré cette tendance vers la maîtrise des coûts.

B.1.1.8 Une baisse des coûts de l'Informatique par une infogérance plus sophistiquée

La mondialisation, le « sourcing » multiple et l'industrialisation sont des tendances parfaitement établies sur le marché. Depuis ces dernières années, elles transforment en profondeur le marché des services de gestion informatisée. On observe une plus forte demande de la part des clients pour des propositions à plus forte valeur ajoutée ; par exemple, l'augmentation de la flexibilité sur les prix se fait par le « paiement à la consommation » et par les indicateurs clés de performance qui reposent sur le chiffre d'affaires réalisé. Cette approche a été associée à de nombreux projets gérés de bout en bout car ils couvrent le support informatique, le conseil, l'intégration des systèmes et l'infogérance.

B.1.1.9 Une augmentation de la demande en externalisation de processus métiers (BPO - « Business Process Outsourcing »)

La forte croissance initiale du BPO a été nourrie par les mouvements d'externalisation des processus traditionnels, RH, comptabilité, aux États-Unis et au Royaume-Uni tout d'abord, puis progressivement en Europe continentale.

Atos Origin entrevoit maintenant d'autres potentiels de croissance de la demande en BPO :

- Les entreprises voulant agrandir le champ d'action du BPO relatifs aux autres fonctions supports comme les achats, la finance, la gestion de la relation clients et les activités spécifiques d'un métier (ou d'une ligne métier), comme par exemple, la gestion des dommages dans l'assurance, la facturation dans les télécoms, etc.
- Les organisations publiques, dans le cadre de la maîtrise renforcée des dépenses publiques, cherchent également à externaliser les fonctions supports. Selon le Groupe, l'émergence de cette tendance va se confirmer dans les années à venir.

B.1.1.10 Consolidation et changements importants de la chaîne de valeur du secteur des services informatiques

Le mouvement de consolidation dans l'industrie informatique a continué en 2010 avec plusieurs transactions importantes sur le marché. Cette consolidation est une tendance de fond de l'industrie informatique à l'échelle mondiale car de plus en plus de clients cherchent à allouer leur budget IT à un nombre restreint de fournisseurs de logiciels, matériel ou service informatique. Cette année, les acquisitions majeures ont concerné principalement les sociétés de logiciels qui ont décidé d'élargir leur gamme de produits. À ce niveau, quelques transactions ont dépassé le milliard d'euros.

En conséquence, le marché a été remodelé par rapport à l'an 2000. Aujourd'hui, les acteurs sont capables de drainer une gamme complète d'offre de services et d'avoir un impact à l'échelle internationale.

B.1.2 Acquisition de SIS

Dans le cadre du mouvement de consolidation du secteur, une opération majeure dans l'industrie européenne des services informatiques a été annoncée le 15 décembre par Atos Origin et Siemens : les deux sociétés ont signé un protocole d'accord en vue de la formation d'un partenariat stratégique d'envergure mondiale. Dans le cadre de ce partenariat, Siemens apportera notamment sa division informatique Siemens IT Solutions and Services (SIS), pour un montant total de 850 millions d'euros, à Atos Origin qui s'imposera, à l'issue de l'opération, comme un champion européen de l'informatique. En rémunération de cet apport, Siemens recevra 12,5 millions d'actions Atos Origin, devenant ainsi le deuxième actionnaire d'Atos Origin, à hauteur d'environ 15 %, et sera tenue d'un engagement de conservation de ses actions Atos Origin d'une durée de cinq ans.

Siemens recevra également un paiement en numéraire de 186 millions d'euros (sous réserve d'ajustements fondés sur le niveau de dette, de trésorerie et de besoin en fonds de roulement de SIS à la date de réalisation de l'opération). Siemens souscrira enfin des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes émises par Atos Origin lors de la réalisation de l'opération, pour un montant nominal total de 250 millions d'euros.

L'opération a fait l'objet d'une procédure de consultation du comité d'entreprise européen d'Atos Origin, qui a rendu son avis en janvier 2011. Elle a également obtenu l'autorisation des autorités de concurrence européennes et américaines en mars 2011. La réalisation de l'opération est prévue début juillet 2011, après l'approbation des actionnaires d'Atos Origin.

B.1.3 Taille de marché et environnement concurrentiel

B.1.3.1 Taille totale du marché

Selon la dernière étude du cabinet Gartner [(1)], le marché des technologies de l'information est, en 2010, estimé à presque 2 500 milliards d'euros, dont l'industrie des Télécoms pour 60 %. Hors effets de change, le taux de croissance du marché est de 4 %, porté par le secteur des Télécoms (+ 3 % à + 4 %), le Matériel Informatique (+ 7 %) et les Logiciels (+ 4 % à + 5 %), qui compensent ainsi une plus faible croissance du secteur des services informatiques à + 3 %.

En 2010, le marché des services informatiques a atteint environ 595 milliards d'euros. Les activités de support du marché matériel et logiciel, où Atos n'est pas présent, représentent 109 milliards d'euros. Par conséquent, le marché « adressable » (« Services Informatiques ») que vise le Groupe est estimé à 486 milliards d'euros dont un tiers est situé en Europe, (143 milliards d'euros), le principal marché d'Atos Origin aujourd'hui.

(1) Gartner : Un des leaders mondiaux des cabinets d'étude du secteur informatique.

Marché des « Services informatiques » hors Matériel et Logiciels

Région – Prévisions 2010	Total (en milliards d'euros)
États-Unis/ Canada	203,9
Amérique latine	17,9
Europe occidentale	142,9
Europe centrale/Europe de l'Est	6,4
Afrique/Moyen-Orient	8,4
Asie /Pacifique	36,0
Japon	70,2
Total	**485,7**

Source : Gartner, décembre 2010. Dataquest IT Services Market ;
Les « Services informatiques » incluent le conseil, le développement et l'intégration de systèmes, l'infogérance le process management (HTTS et Médical BPO pour Atos Origin), mais excluent les services de maintenance et de support logiciel.
1 USD = 0,761 € USD.

B.1.3.2 Prévision des parts de marché pour Atos Origin

Selon le cabinet Gartner, Atos Origin était à fin 2009, la dix-septième société de services informatiques au monde avec une part de marché de 3,3 % en Europe de l'Ouest.

Le nouveau groupe formé par Atos Origin et SIS fera partie des plus importants acteurs du monde.

Selon Gartner, la nouvelle société devrait, grâce ses revenus générés sur le marché de l'Informatique, être classée acteur européen numéro 1 sur le marché européen, et plus généralement 5e groupe informatique au plan mondial.

B.1.3.3 Principaux concurrents en Europe

Dans les grands pays d'Europe, les principaux concurrents d'Atos Origin sont IBM, HP EDS et Accenture pour les prestataires américains, Capgemini, Logica, T-Systems et Indra pour les acteurs Européens.

Pays	Principaux concurrents
Royaume-Uni	British Telecom, HP EDS, Capita, IBM, Fujitsu, Accenture, Cap Gemini, Logica
Europe centrale	T-systems, IBM, HP EDS, Accenture
France	Capgemini, IBM, Logica, Accenture, Sopra, Steria
Benelux	Cap Gemini, Getronics KPN, IBM, Logica, Ordina
Espagne	Indra, IBM, Accenture, Telefonica, Fujitsu

B.1.3.4 Taille et part de marché en Europe

Selon les dernières évaluations du cabinet Gartner, les parts de marché pour chaque pays et par activité sont présentées ci-dessous. Elles reflètent le fort impact de l'acquisition de SIS sur le nouveau positionnement d'Atos Origin, le champion européen.

	Taille du marché		Atos Origin		Nouveau Atos	
En milliards d'euros	2010	%	2010	PDM %	2010	PDM %
Royaume-Uni	43,6	31 %	0,9	2 %	1,4	3 %
Allemagne	30,7	22 %	0,5	1 %	1,9	7 %
France	19,5	14 %	1,6	8 %	1,6	8 %
Benelux	14,5	10 %	1,3	9 %	1,4	10 %
Italie	9,0	6 %	0,0	0 %		
Espagne	10,2	7 %	0,3	3 %	0,4	4 %
Europe centrale – Nordique	14,5	10 %	0,1	1 %	1,1	7 %
Reste de l'Europe	0,7	1 %	0,02	2 %	0,1	10 %
Europe	**142,9**	**100 %**	**4,7**	**3.3 %**	**8,2**	**6 %**
Conseil	17,3	12 %	0,2	1 %	0,2	1 %
Intégration de Systèmes	49,5	37 %	1,7	3 %	2,9	6 %
Infogérance	54,7	38 %	1,8	4 %	3,9	7 %
HTTS et BPO	21,3	15 %	1,0	5 %	1,2	6 %

Source: Gartner : IT Services Worldwide Sept. 2010, pour les activités « Professional services » seulement. 1 USD = 0,761 €.
Taux de change de 0,786 € par USD.

B.1.3.5 Perspectives globales

Les analystes estiment que le marché continuera de croître en Europe avec un taux de croissance de 2-3 % alors que le redressement du marché a déjà commencé aux États-Unis. En Asie, (Japon exclu), les taux de croissance sont proches de 10 % et les analystes estiment que cette tendance se poursuivra.

En 2011, ils prévoient une concentration sur l'expertise et les marchés verticaux. Si l'incertitude économique devait persister, les entreprises chercheront de plus en plus à réduire le risque en se tournant vers des prestataires de services en qui ils ont pleinement confiance.

Comme mentionné précédemment, de nouveaux acteurs pénètrent le marché de l'informatique traditionnelle à partir d'offres très packagées, fournissant des services de base, ciblant en premier milieu les marchés de taille moyenne, avant de gravir la chaîne de valeur. Par ailleurs, une forte croissance des services Cloud et SaaS est attendue en 2011.

Les alliances continueront de croître et permettront de gagner des affaires nouvelles et novatrices – avec des spécialistes techniques, des prestataires de services ou des concurrents directs. Dernier point mais non le moindre, les spécialistes offrant des services spécialisés, innovants, spécifiques ou à bas prix, contribueront de plus en plus à accroître leurs parts de marché et à maintenir un rythme de croissance élevé au cours des prochaines années.

B.1.4 Évolution de l'informatique traditionnelle

Gartner a révisé ses prévisions de croissance pour les services informatiques en Europe. Il prévoit désormais une croissance proche de 3 % en 2010 pour les dépenses de services informatiques en Europe.

En milliards d'euros	2009	2010	*Croissance 2010/2009*
Conseil	17,0	17,5	*+ 2,9 %*
Intégration de systèmes	48,2	49,7	*+ 3,0 %*
Infogérance	53,2	54,6	*+ 2,6 %*
HTTS et BPO	20,2	21,2	*+ 4,8 %*
Services informatiques en Europe	**138,7**	**142,9**	***+ 3,0 %***

Source : Gartner Sept 2010 : IT Services Worldwide Forecast 2000-2013 - 1 USD = 0,72 € en 2009, 0,761 € en 2010.

Les « Services informatiques » incluent le conseil, le développement et l'intégration de systèmes, l'infogérance le process management (HTTS et Médical BPO pour Atos Origin), mais excluent les services de maintenance et de support logiciel.

B.1.4.1 Conseil

Même s'il reste modéré, le redressement a été plus fort pour la France, le Royaume-Uni et la Belgique que pour les autres marchés européens. Aux Pays-Bas, le retour à croissance est encore incertain. En Espagne, une pression intense continue de peser sur l'activité Conseil. Dans la plupart des pays européens, les prix restent encore significativement inférieurs à ce qu'ils étaient en 2009.

Au niveau sectoriel, les secteurs des services financiers, de l'énergie et de la santé sont les marchés les plus actifs, dans tous les pays. Le secteur public a vu une forte diminution du chiffre d'affaires en volume et en valeur, même si les initiatives de réduction des dépenses lancées par les gouvernements centraux constituent des opportunités intéressantes.

Au cours de l'année 2010, nous avons pu observer trois tendances qui avaient émergé en 2008/2009 et nous croyons en leur progression :

- Les clients font appel à des consultants pour gérer en interne leur initiative de transformation comme la consolidation des services informatiques, le Lean management, les Achats, ou la mise en place de centres de services partagés.
- Certains clients passent de l'achat de projets au forfait à des missions de consultants en détachement, qu'ils gèrent directement.
- Les clients veulent commander de petits projets mettant l'accent sur la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité avec un retour sur investissement rapide.

Au cours du second semestre, nous avons constaté davantage de demande pour des projets visant à la mise en œuvre de l'innovation dans les domaines du Cloud, du développement durable, de la sécurité entre les équipements, de l'ECM (Gestion de contenu) et des réseaux intelligents.

Pour tirer pleinement profit de ces tendances Atos Consulting a :

- réorganisé ses opérations en les axant sur trois pratiques : l'Innovation, l'Excellence opérationnelle et l'Excellence des Systèmes d'Information,
- construit un portefeuille d'offres pour satisfaire les nouveaux besoins du client,
- mis en place des approches marketing avec des campagnes de ventes spécifiques.

B.1.4.2 Intégration de Systèmes

Le marché de l'Intégration de Systèmes a moins souffert de la conjoncture en 2010 qu'en 2009. Beaucoup d'entreprises sur de nombreux secteurs ont encore du faire face à une baisse de chiffres d'affaires. Ainsi, de nombreux projets informatiques, reportés ou annulés en 2009, ont redémarré lentement en 2010, parfois grâce à la prudence des engagements pris dans les contrats ou à des projets modestes à un prix forfaitaire.

Le marché de l'Intégration de Systèmes est piloté par deux forces :

- d'un côté, le développement de l'industrialisation par les outils et les processus pour être plus compétitif et gagner en productivité,
- de l'autre, le développement de l'expertise pour offrir aux clients des solutions de pointe et les aider à se différencier et à retrouver la croissance.

L'activité d'Intégration de Systèmes a vécu une forte pression sur les prix, certains contrats ayant dû être renégociés pour satisfaire une baisse du Coût Total de Possession (TCO [1]).

Selon les analystes, le marché de l'Intégration de Systèmes a redémarré avec un taux de croissance compris entre 2 % et 3 % en 2010.

Néanmoins, Atos Origin reste convaincu que le marché de l'Intégration de Systèmes continuera de jouir d'une croissance constante à moyen et long terme. Cette croissance sera conduite à la fois par l'augmentation de l'usage des technologies, une focalisation forte sur les marchés et par la demande d'implémentation des services de Cloud sur des besoins spécifiques des clients du Groupe.

L'usage des technologies et la demande en Intégration des Systèmes seront stimulés par le développement des communautés et du Web 2.0, l'informatique contextuelle, la mobilité et la gestion de la sécurité des échanges Machine à Machine.

La taille des marchés ciblés par le Groupe augmentera sous l'influence de plusieurs facteurs dont le développement de l'externalisation en Europe continentale, le renforcement de la demande sur secteur public/santé et des services publics, et de la demande des grands pays émergents dits BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Par ailleurs, le développement du Cloud permettant l'ouverture du marché de l'intégration de systèmes aux petites et moyennes entreprises stimulera davantage l'orientation du Groupe sur cette offre.

B.1.4.3 Infogérance

La croissance du marché de l'infogérance en Europe est estimée à plus de 3 % par le cabinet Gartner.

2011 et les années suivantes devraient être des années fructueuses pour l'externalisation informatique et le BPO en Europe. Bien que les cycles de décisions paraissent s'allonger, de nombreux acheteurs sont en recherche de plus de flexibilité et d'un retour sur investissement plus rapide. La renégociation de contrats existants, pour réduire les coûts et augmenter la flexibilité, peut potentiellement apporter des opportunités d'extension de périmètre et d'allongement de la durée des contrats.

Les tendances les plus marquantes de l'année 2010 ont été :

- des extensions des contrats sur les clients existants,
- une demande croissante pour le Cloud provenant de la sphère publique,
- une croissance significative de la migration d'environnements virtuels comme moyen de réduction des coûts et de flexibilité,
- une augmentation de l'externalisation informatique en offshore,
- le développement des exigences environnementales, avec en particulier l'efficacité énergétique.

Le Groupe estime que ces tendances se poursuivront en 2011. De manière générale, la réduction des coûts et la pénurie des compétences demeurent les principaux facteurs d'externalisation. Enfin, les économies d'échelle faciliteront la production de services à un coût raisonnable. En revanche, le marché attend des prestataires de services qu'ils soient en mesure d'apporter une connaissance métier, d'avoir de la flexibilité et d'apporter de l'innovation.

Dans un contexte économique difficile, la demande de service du type « one stop shop » pour optimiser tout ou partie de la chaîne de valeur des services informatiques va continuer de croître. Étant donné que les clients sont en quête d'innovation, l'expertise industrielle sera prédominante dans le choix de partenaires réalisant l'externalisation.

(1) TCO : « Total Cost of Ownership ».

B.1.5 Évolutions des services informatiques dits « critiques »

B.1.5.1 Le paiement par carte et la mise en place de SEPA

Afin de remédier au cloisonnement des espaces bancaires nationaux, notamment sur les plans juridique et technique, la Commission européenne a demandé à l'industrie bancaire de construire l'Europe des Paiements : le « Single European Payments Area », couramment appelé SEPA.

Ce projet vise à créer des standards pour les paiements en euros (virements, prélèvements, carte bancaire), entre les pays membres, pour faire en sorte qu'un paiement transfrontalier soit traité avec la même rapidité, la même sécurité et au même prix qu'un paiement domestique partout dans l'espace européen. Le but est de doter les habitants et entreprises de l'Union européenne de moyens de paiements scripturaux communs, permettant de réaliser des paiements en euro dans des conditions identiques quel que soit le pays de l'Union.

Le secteur bancaire européen a défini les schémas SEPA pour les opérations de virements et de prélèvements. La mise en œuvre des virements a été lancée avec succès en janvier 2008. Les banques ont progressivement déployé les services autour du « SEPA Debit Direct » (prélèvement) à partir de novembre 2009. Pour les transactions par cartes, le cadre SEPA a été adopté et sera progressivement mis en œuvre dans les toutes prochaines années par les banques, les processeurs et les acteurs spécialisés. Par ailleurs, la Commission européenne et la Banque centrale européenne ont exigé qu'un volume critique de virements bancaires, prélèvements et transactions cartes domestiques utilisent les instruments de paiement SEPA à la fin de l'année 2010.

En dépit des nombreux progrès effectués, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Seulement 15 des 27 états membres de l'UE ont pu transposer dans leur loi nationale la directive sur les services de paiements avant la date limite fixée à novembre 2009. Par ailleurs, le « SEPA Direct Debit » (SDD) devait encore progresser pour être totalement opérationnel fin 2010.

Pour l'industrie des paiements par carte, il reste d'importants travaux à réaliser. Le « SEPA Cards Framework » (SCF) a été initié en décembre 2010. Ce dernier définit les principes pour toutes les transactions par cartes dans la zone euro et implique une implémentation complète des standards de sécurité de la carte à puce EMV dans tous les pays de la zone euro. Pour être conformes, les émetteurs de cartes doivent aménager leur cadre juridique, technique et commercial pour toutes les transactions cartes en euros à travers toute la zone SEPA. Au premier trimestre 2010, 71 % des cartes, 77 % des terminaux POS et 93 % des distributeurs automatiques de billets dans les 27 pays de l'Union européenne étaient conformes aux normes EMV (avec des variations importantes d'un pays à l'autre).

Dans le cadre du SEPA, l'Union européenne a fortement encouragé le développement d'un schéma de cartes européen pour stimuler la concurrence au regard des acteurs existants (MasterCard et VISA).

Cela a abouti sur trois initiatives différentes :
- **« Monnet » :** ce projet est conduit par les banques, qui ne veulent pas être exclues de ce marché important. Initié par un groupe de grandes banques françaises et allemandes, des banques de 10 pays ont accepté d'étendre le projet à travers l'Europe. Toutefois, cette initiative doit montrer des résultats concrets, de nombreux aspects faisant encore l'objet de discussions.
- **« PayFair »** en revanche a déjà lancé un projet pilote basé en Belgique, financé par des fonds privés et revendiquant une vocation neutre.
- **EAPS** (« Euro Alliance of Payment Schemes ») : ce projet est basé sur une approche pragmatique. Il consiste à relier entre eux les différents schémas de cartes domestiques afin d'assurer une interopérabilité. Par exemple, il existe actuellement des accords bilatéraux entre l'Italie et l'Allemagne, et entre l'Allemagne et le Royaume-Uni permettant d'effectuer des retraits transnationaux dans les distributeurs automatiques de billets de ces pays.

Enfin, la libéralisation du marché des paiements permettant la création d'Établissements de Paiement. Le nombre d'établissements de Paiement ayant obtenu leur agrément en Europe augmente rapidement. De nombreux établissements de paiement au Royaume-Uni ont des agréments européens et on constate une intense activité en Europe continentale, en particulier de la part d'acteurs positionnés sur des niches, dans les services prépayés ou de paiement à distance.

B.1.5.2 Les paiements par téléphonie mobile et les autres tendances sur le marché du « Paiement »

Les paiements par téléphonie mobile

Les paiements par téléphonie mobile ont aussi attiré l'attention des régulateurs européens. Conscient de la complexité de cet écosystème, l' « European Payments Council » (EPC) a publié une feuille de route pour les paiements par téléphonie mobile précisant comment ce service peut être délivré à travers la coopération entre les acteurs présents dans le secteur bancaire et les nouveaux acteurs venant de l'industrie de la téléphonie mobile. Le document adresse en priorité les paiements sans contact au moyen de mobiles à communication en champ proche (« Near Field Communication – NFC »), mais traite également de certains aspects des paiements mobiles à distance. L'EPC collabore étroitement avec la GSM Association (« Global System for Mobile Communications »).

L'EPC s'intéresse également aux paiements par internet et travaille actuellement à la mise en œuvre d'un cadre Directeur pour des systèmes de paiement internet par virement dans le but de permettre aux clients d'acheter des biens depuis n'importe quel marchand de la zone euro à partir de son compte bancaire. Actuellement, le projet n'est pas encore finalisé.

Autres tendances du marché du paiement

Le Groupe a identifié plusieurs autres tendances du marché du paiement :
- L'e-commerce et les paiements par Internet continuent de connaître une croissance significative. De nouvelles méthodes de paiement alternatives intéressantes apparaissent, mais les habitudes de paiement sur internet continuent à varier sensiblement d'un pays à l'autre.
- Les nouveaux canaux sont rapidement adoptés par les consommateurs : PC, « smartphone », et autres nouveaux terminaux de paiement.
- L'adoption des technologies sans contact dans les transports publics a augmenté ces dernières années. Aujourd'hui, nous commençons à observer une tendance à l'abandon des systèmes propriétaires actuels au profit de cartes de paiement sans contact de type Visa et Mastercard.
- Les transactions transfrontalières continuent de se développer.
- Le terme « Prépayé » couvre un large éventail de secteurs de marché, de modèles économiques, de produits et de vendeurs. Les recharges prépayées sont devenues omniprésentes, tout comme les cartes cadeaux, et dans une moindre mesure, les cartes dites « open loop ». La tendance observée aujourd'hui est que les établissements financiers commencent à s'intéresser à d'autres applications telles que les prestations sociales et le versement des salaires. Par ailleurs, de nombreux prestataires de services présents sur des marchés matures comme au Royaume-Uni se positionnent en Europe continentale.

B.1.5.3 Consolidation et mouvements dans les marchés du paiement

La dynamique du marché des paiements tourne autour de deux axes : la spécialisation de l'industrie sur des certains aspects de la chaîne de valeur et l'intensification d'une concurrence. En 2010, les transactions majeures ont concerné des acteurs britanniques et nord-américains.

Dans ce contexte, Atos Origin a renforcé sa position par l'acquisition de l'entreprise Venture Infotek en Inde, leader indépendant du marché des paiements indien. Créée en 1991, Venture Infotek est présent dans l'acquisition commerciale, le traitement des cartes, les programmes de fidélisation, les prestations sociales, avec comme principaux clients des banques indiennes et de grands commerçants.

Avec pratiquement 35 % de parts de marché, la société emploie environ 500 salariés, ce qui représente une opportunité unique de pénétrer un des marchés les plus dynamiques au monde.

Cette opération est parfaitement en ligne avec la stratégie du Groupe de développer ses activités HTTS et de réaliser des acquisitions dans le domaine du paiement. Cette acquisition reste dans le cœur de métier d'Atos Origin qui travaille déjà en Inde avec de grands clients et emploie 4 000 salariés incluant des équipes spécialisées dans les solutions de paiement. Venture Infotek renforcera les solutions du Groupe et les équipes dédiées aux paiements en Asie, puisque les systèmes d'Atos Origin sont déjà utilisés par de nombreuses banques importantes en Chine et dans d'autres pays d'Asie du Sud-Est.

B.2 Stratégie, organisation et objectifs pour 2011

B.2.1 Mission et vision

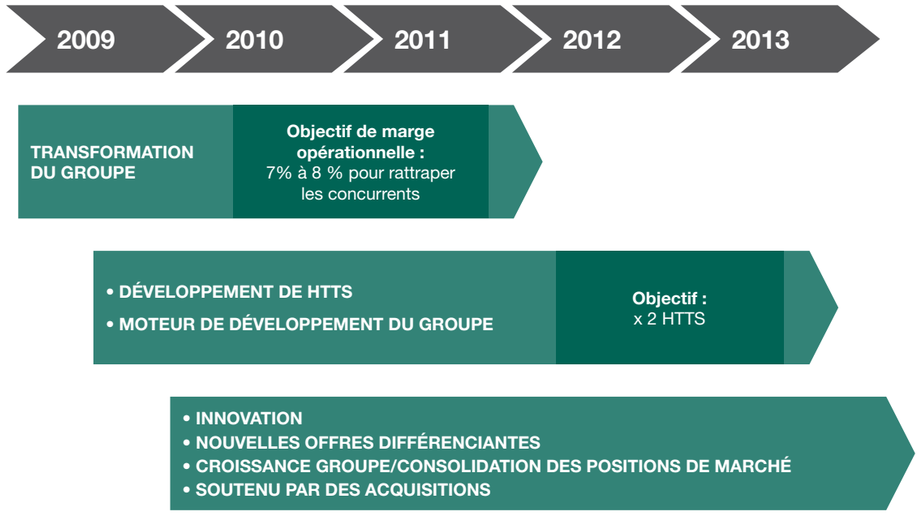
Dans un environnement très concurrentiel soumis à une forte pression sur les prix, le Groupe a commencé à élaborer en 2009 une stratégie basée sur deux idées fortes – performance et croissance – visant à :

- Restaurer la marge et améliorer la performance de l'activité informatique traditionnelle, où les principaux leviers d'action sont l'excellence opérationnelle, une forte utilisation des ressources et l'industrialisation des processus.
- Renouer avec la croissance avec une priorité forte sur le renforcement du « leadership » dans les paiements et les services électroniques en Europe, via HTTS.
- Développer la différenciation en s'appuyant sur les atouts du Groupe et de solides actifs, tels qu'Atos WorldGrid, le BPO médical, ainsi que des solutions en matière de santé, transports et industrie.

Grâce à l'acquisition future de SIS, Atos Origin va renforcer ses moyens pour atteindre ses objectifs: il bénéficiera d'une plus grande envergure, tant sur les services informatiques traditionnels de par sa présence internationale, que sur les activités IT critiques en s'appuyant sur de nouvelles opportunités à même d'accroître la différenciation en se focalisant sur l'expertise industrielle et l'innovation.

Cette vision est soutenue par une attention particulière accordée à la stratégie de vente. En parallèle, le Groupe poursuit ses efforts dans son ambitieux programme de Responsabilité Sociale d'Entreprises, avec l'ambition d'être certifié A+ selon les normes de la GRI.

Le graphique ci-après illustre le déploiement de la stratégie :



B.2.2 Évolution du Programme TOP

Le Programme TOP lancé à la fin de l'année 2008 a représenté le premier volet de la stratégie : la transformation du Groupe. Après avoir récolté les premiers bénéfices en 2009, le programme a été poursuivi en 2010, avec une nouvelle amélioration de la marge opérationnelle de + 107 points de base et un flux de trésorerie disponible de 143 millions d'euros comparé à 117 millions en 2009. Cette performance a été atteinte grâce à l'identification des améliorations potentielles et la mise en œuvre rapide permettant de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes du Groupe.

Le Programme TOP couvre trois années et se poursuivra en 2011. Fin 2009, le Groupe a lancé de nouveaux projets focalisés sur l'amélioration des performances commerciales, et le bien-être au travail qui couvre entre autres la gestion des talents, la formation et la mobilité.

B.2.2.1 Optimisation des coûts

Coûts hors informatique

En 2010, la réduction des coûts s'est poursuivie au même rythme qu'en 2009, avec des économies significatives réalisées dans les coûts hors personnel. Un des projets majeurs ayant apporté des gains en 2010 et surtout au-delà est le regroupement des bureaux de la région parisienne et l'emménagement de notre nouveau siège à Bezons, près de Paris. Ce projet a nécessité la relocalisation de 4 500 employés provenant de 6 sites différents et apporté des gains significatifs non seulement dans les coûts immobiliers, mais aussi dans la gestion des services généraux. Des projets de regroupements de bureaux ont également permis de réaliser des économies au Royaume-Uni et en Espagne.

Malgré l'offshore et la mondialisation, les frais de déplacement ont continué à baisser en encourageant les collaborateurs à utiliser les systèmes de téléconférence et OCS pour contrôler la demande.

Avec la globalisation d'Atos Origin et la standardisation des systèmes associée, les Achats ont continué à bénéficier d'une meilleure visibilité sur les dépenses et ont porté une attention particulière porté cette année au contrôle des dépenses et à la conformité aux politiques du Groupe tout en pilotant les principes de bonne gestion par catégories de dépenses (« category management »).

Coûts informatiques

Les coûts de maintenance (matériel informatique et logiciels) ont diminué grâce à l'optimisation des fournisseurs tiers, mais aussi à un travail de spécification détaillée sur les temps de réponse, les plannings de maintenance, etc.

L'approvisionnement du matériel s'est fait à partir de la mise en place d'un catalogue de produits standards en collaboration avec les équipes d'infogérance. Le travail sur la recherche de conformité avec le comité des Investissements (Capex) se poursuit.

B.2.2.2 Lean management

Mise en place

Depuis la création du Programme TOP, Atos Origin 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 : délivrer le service aux clients de manière plus efficace, améliorer la qualité des prestations, favoriser la motivation des équipes.

Cette approche novatrice a été mise 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 moins industriels 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 170 experts internes dédiés à temps plein au Lean.

Fin 2010, plus de 9 000 collaborateurs directs travaillent selon les principes du Lean management. Chacun d'eux a vu ses activités quotidiennes évoluer suite à l'un des 100 projets Lean d'une durée de trois mois menés par le Groupe. Ces personnes ont également suivi des formations continues pour atteindre une productivité optimale dans un délai de douze à dix-huit mois.

L'ambition du Groupe est d'accélérer le déploiement du Lean management en 2011, avec l'objectif d'atteindre plus de 16 000 collaborateurs utilisant le Lean management d'ici la fin de l'année.

L'utilisation continue du Lean management apporte un avantage compétitif en renforçant la performance opérationnelle, en développant la fidélisation de la clientèle avec une meilleure qualité de service, et en attirant et conservant les meilleurs talents. Le programme est déployé dans tous les pays où le Groupe est implanté et est utilisé comme un puissant levier pour renforcer l'industrialisation des pratiques de travail.

Une méthodologie durable

En parallèle du pilotage des 100 projets de transformation Lean, 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 Origin.

Ces mécanismes incluent une équipe centrale chargée de mener des audits et de 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.

La communauté des managers de sites ayant opéré des transformations Lean (« Lean Commodores ») se développe constamment et bénéfice du support de ressources locales formées au Lean management et responsables du maintien de la vitesse de transformation au niveau local (« Lean Coachs »). Enfin, le Lean management sera intégré dans la formation des nouveaux managers.

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, cela permet de donner une impulsion positive dans les effectifs, tout en minimisant les éventuels coûts de restructuration.

Enfin, le Groupe accroît également 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 « Well Being @ Work ».

Poursuite du programme en 2011

Le Groupe va continuer à déployer le Lean management sur tous ses aspects opérationnels en 2011. L'objectif est de faire appliquer les principes du Lean management à 7 000 collaborateurs directs supplémentaires d'ici la fin de l'année 2011 pour atteindre 16 000 salariés, toutes activités et toutes zones géographiques confondues.

Le Lean management abordera également de nouveaux sujets concernant l'efficacité opérationnelle et la qualité, tels que l'optimisation des opérations clients pour de nombreuses unités opérationnelles et zones géographiques. L'application des pratiques du Lean management a ainsi pour objectif d'accroître l'efficacité, tout en améliorant considérablement la satisfaction client en réduisant les délais et en augmentant la qualité de service.

B.2.2.3 Offshore

L'Infogérance

Fin 2010 les capacités offshore de l'activité Infogérance couvrent la quasi-totalité des types de service fournis (gestion des postes de travail, pilotage, gestion des serveurs et des applications, postes de travail et réseau) et sont situées en Inde, au Maroc, en Malaisie, en Pologne et au Surinam.

Elles sont constituées de centres de service spécialisés qui sont organisés pour prendre en compte les particularités linguistiques, en particulier dans le domaine des services « desks ».

Une croissance significative des équipes et des volumes a été réalisée en 2010, les centres offshore ayant doublé de taille depuis la fin 2008.

La stratégie n'est pas seulement de fournir des services récurrents depuis les centres offshore mais aussi de développer l'expertise technique, la gestion et la réalisation de projets et la gestion de service. Un plan d'action important a été mis en place en 2010 et sera poursuivi en 2011.

B. Positionnement d'Atos Origin sur le marché des services informatiques
B.2 Stratégie, organisation et objectifs pour 2011

Les centres de service offshore de l'activité infogérance font partie intégrante de l'entité de production mondiale infogérance. Ils sont totalement intégrés dans les processus de gestion du service et bénéficient de tous les plans d'industrialisation et d'amélioration de la productivité, y compris le déploiement du programme Lean.

L'Intégration de systèmes

À la fin de l'année 2010, la Stratégie Offshore d'Atos Origin pour les activités Intégration de Systèmes est composée de 3 pays pour ses centres de service principaux :

- L'Inde : 14 lignes de production autour de technologies diverses.
- Le Maroc : un centre multitechnologie pour traiter également des clients francophones.
- L'Argentine, pour fournir des prestations aux clients hispanophones et proposer également aux clients installés aux États-Unis des services à moindre coût dans la même zone horaire.

Un plan en 5 étapes a permis l'accélération de l'offshore dans les activités de l'Intégration de Systèmes, en améliorant l'efficacité, la qualité de service et la profitabilité opérationnelle :

- Accélérer le déploiement de la plate-forme de fourniture de services : standardisation des processus et des outils dans le monde, préalable nécessaire à un passage en offshore rapide et efficace.
- Passer à un mode industriel : création d'un catalogue de services à des tarifs prédéfinis garantissant leur fourniture et facilitant le chiffrage des solutions par les entités opérationnelles pour leurs clients.
- Standardiser les processus de transition entre l'onshore (principaux pays européens) et l'offshore : pour une meilleure gestion du transfert vers l'offshore de contrats, initialement exécutés en onshore, en abaissant le coût de transition et cela sans interruption de service.
- Définir les principes du nouveau modèle opérationnel en Inde : bénéficier d'économies d'échelle et fournir des services optimisés en réorganisant les opérations indiennes sur les technologies et/ou les domaines fonctionnels. Par exemple, des équipes deviennent spécialisées dans les tests, les montées de version et applications SAP, le développement Java et .net, pour l'ensemble des clients.
- Développer la formation pour la gestion de projets et la force commerciale : aider la force de vente à mieux appréhender et maîtriser l'offre offshore dans les nouveaux contrats, mettre en place un nouveau programme de formation pour les Directeurs de Programmes pour maîtriser la complexité des développements dont la réalisation est répartie entre plusieurs centres de service.

L'Inde est le premier pays où ce programme a été mis en place.

Une forte attention est également accordée pour développer des centres ayant des compétences linguistiques semblables à celles des pays demandeurs :

- Au **Maroc** pour faire face à l'accroissement de la demande de ses clients français, le Groupe a renforcé son centre offshore marocain. En septembre 2009, Atos Origin avait déménagé dans un tout nouveau campus « Casa Nearshore » près de Casablanca, construit dans le but de concentrer les compétences. Le Groupe a augmenté à la fois la taille de l'équipe d'intégration de systèmes et celle d'infogérance afin de mieux servir ses clients. En 2010, le Groupe y a mis en pratique la même approche que celle déployée en Inde.
- En **Argentine** pour répondre également à la demande de l'Espagne, le Groupe a décidé de renforcer ses capacités offshore d'intégration de systèmes en Argentine : en effet, les banques et les grands groupes internationaux basés en Espagne commencent à demander de l'offshore de leurs activités en Amérique du Sud.

Poursuite en 2011

Le Groupe a l'intention de développer davantage son mix offshore pour faire face à la demande croissante des clients désireux de profiter du couple compétence/localisation pour mettre en place des projets complexes et des services d'infogérance.

B.2.2.4 Bien-être au travail

Le « Well Being @ Work », (bien-être au travail) a été lancé fin 2009 par Thierry Breton, Président Directeur Général, avec l'ambition d'attirer les meilleurs talents, encourager le développement personnel, accroître l'engagement de gestion et de motivation du personnel ainsi que renforcer l'appartenance au Groupe (« One Company philosophy »).

L'initiative « Well Being @ Work » couvre les environnements de travail des futurs sites, les outils spécifiques du télétravail, la formation, la gestion des talents aussi bien que les nouvelles formes de collaboration et de flexibilité au travail. Le « Well Being @ Work » est un programme conçu autour des sept initiatives suivantes :

- Où nous travaillons (organisation du travail)
- La façon dont nous travaillons (conditions de travail)
- Le rôle et le comportement du management (Management 2.0)
- Le mode de gratification des collaborateurs (reconnaître et récompenser)
- L'accroissement des compétences
- L'identité du Groupe
- Les valeurs que nous voulons partager (Responsabilité Sociale d'Entreprise)

Dans cette perspective, le Conseil « Well Being @ Work » a été créé en janvier 2010. Il est composé d'une trentaine de jeunes salariés d'Atos Origin à fort potentiel venant de tous les pays et représentant différentes compétences et fonctions. Le Conseil se réunit physiquement chaque trimestre, utilise et teste de manière intensive de nouveaux outils collaboratifs virtuels. Sa mission est de partager des idées sur les moyens de renforcer l'attractivité d'Atos Origin en promouvant des environnements et méthodes de travail innovants par l'anticipation des attentes futures des salariés.

Coordonné par Philippe Mareine (Secrétaire Général), Jean-Marie Simon (Directeur des Ressources Humaines) et Marc Meyer (Directeur de la Communication et de la gestion des talents), le Conseil constitue une des initiatives du Programme TOP. Le premier livrable important de ce programme concerne le Campus du nouveau Groupe : le nouveau siège social à Bezons.

L'ambition « Well Being @ Work » sera un élément clé pour l'intégration culturelle et managériale de Siemens IS.

Pour plus d'information, merci de se référer à la section Responsabilité Sociale et Environnementale du rapport du Groupe dans ce domaine.

B.2.3 Développement de la stratégie HTTS

Les Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) qui comprennent l'activité Paiements, sont au cœur des ambitions du Groupe qui sont de développer une position forte et distinctive dans le domaine des services critiques pour le métier de ses clients, avec une focalisation particulière sur les paiements et les services électroniques pour les communautés. Fin 2009, Atos Origin a lancé une initiative spécifique pour développer les activités HTTS dans toutes les zones géographiques où le Groupe est présent, en s'appuyant sur les actifs et compétences d'Atos Worldline, et en déployant le modèle spécifique à HTTS, qui est la base du succès et de la profitabilité d'Atos Worldline. En 2010, les équipes HTTS ont engagé des discussions avec leurs clients dans toutes les zones géographiques du Groupe, créant avec les premières signatures client significatives un potentiel de croissance additionnel venant compléter le développement soutenu d'Atos Worldline.

Atos Worldline a développé au fil des ans un portefeuille fort de compétences et d'activités dans les domaines du paiement électronique, des services en ligne aux Clients, Citoyens, et Communautés, et des marchés financiers. Un des fondements de l'ambition de développement du Groupe repose sur l'historique de croissance solide et durable dans ces domaines.

De plus, le développement rentable d'Atos Worldline depuis plusieurs années est basé sur un modèle de production performant et un modèle de facturation novateur.

Définition du Modèle de Production

Le modèle de production se base sur trois types d'actifs :

- Un ensemble de composants logiciels – briques de construction génériques – commun à plusieurs services et applications, indépendant du secteur d'activité : gestion de comptes et de cartes, infrastructures de messagerie, authentification forte, archivage, moteur de règles, publication. L'une des caractéristiques essentielles de ces briques est d'avoir été conçue avec la même architecture et un même cadre de développement, permettant ainsi une interopérabilité et un assemblage simplifiés, propre à faciliter la création des applications plus complexes.
- Une bibliothèque de connaissances métier concentrant l'expertise marché accumulée par le Groupe pendant des années de collaboration avec ses clients. Ces connaissances, développées à partir de l'ensemble des composants logiciels cités précédemment, sont réutilisées et enrichies pour répondre aux exigences des clients et aux attentes du marché dans les différentes zones géographiques. Schémas d'utilisation des cartes de paiement, gestion des commissions, publication sur Internet mobile, gestion de publication Rich Media, sites de commerce électronique, sont quelques exemples de l'expertise métier d'Atos Worldline.
- Des moyens de production industriels, essentiels à l'efficacité du modèle de production de services intégrés de HTTS. Les moyens de production sont déterminés par le travail de définition d'une architecture optimale d'une architecture de production. Par moyens de production, on comprend des centres de calcul de dernière génération et dédiés, des services d'assistance associés, des environnements de traitement certifiés PCI et tous les services de sécurité et d'archivage. Ces environnements ont été conçus par les équipes techniques d'Atos Worldline afin d'obtenir une architecture optimisée pour le traitement sécurisé, étendu et conforme pour de grands volumes de transactions. Une autre spécificité de ce modèle de production réside dans l'influence forte des contraintes d'exploitation sur la conception des logiciels, afin que les applications soient opérées avec efficacité et au meilleur coût dans une approche « Build to Run » (développement vers exploitation) spécifique au modèle économique de HTTS.

Les composantes clés du modèle de production ont été conçues pour pouvoir être combinées afin de répondre aux différents besoins des clients, mais aussi pour leur fournir des services additionnels et innovants.

Fort de ce modèle de production unique, Atos Worldline a également développé un modèle de facturation spécifique. Ce dernier est basé sur des métriques liées à l'évaluation de l'activité du client et de la performance des services. Cela permet à Atos Worldline de tisser un partenariat fort et de longue durée avec ses clients. Atos Worldline adapte sa facturation en fonction des volumes traités, reflet du succès des services opérés. Il y a ainsi un partage des risques et des bénéfices avec le client, auxquels s'ajoute la capacité d'offrir la mise en œuvre de nouveaux services à coûts d'entrée maîtrisés. De fait, ce modèle de facturation incite le Groupe à aligner étroitement ses services et la collaboration de ses équipes avec les attentes du client, pour accroître la valeur et la qualité des services rendus à l'utilisateur final. Ainsi l'expérience utilisateur s'enrichit et de plus en plus de volumes sont générés chaque jour.

En résumé, le modèle HTTS, fondé non seulement sur un modèle flexible de production industrielle, mais aussi sur un modèle de facturation lié à la mise en place d'un partenariat gagnant-gagnant, est une autre approche du service informatique au service des clients du Groupe.

Il s'appuie sur :

- une maîtrise totale de la conception et de l'architecture des applications ainsi que des services fournis ;
- l'exploitation des services au sein des centres de calcul contrôlés, mutualisés et créés par la Société ;
- une focalisation forte sur un développement initial structuré et unique, mais réutilisable pour de multiples services aux clients ;
- une facturation dépendante d'indicateurs pertinents au regard du succès des clients ;
- un ensemble d'engagements alignés avec le succès partagé des services fournis.

Les équipes HTTS d'Atos Origin font la promotion de ce modèle sur leurs marchés respectifs, à travers le déploiement des actifs et des compétences d'Atos Worldline, le développement accru des actifs locaux existants déjà conforme au modèle d'activité, et l'identification de nouvelles opportunités où la mise en œuvre de cette approche différente du service informatique permettant de résoudre les problèmes critiques des entreprises clientes.

Déploiement de HTTS

En 2009, Atos Origin a communiqué sur son ambition de forte croissance pour les activités HTTS et a lancé le déploiement stratégique de ce modèle d'activités spécifique au-delà des implantations géographiques actuelles d'Atos Worldline (Belgique, France et Allemagne). Le Groupe vise à déployer HTTS dans toutes les implantations du Groupe où Atos Worldline n'est pas présent aujourd'hui en s'appuyant sur les fortes relations clients construites de longue date par les équipes locales d'Atos Origin et sur les compétences et activités locales déjà existantes dans les paiements et de compétences proches du modèle économique spécifique de HTTS. Ainsi des équipes ont été mobilisées et structurées fin 2009 dans les principaux pays européens et en Asie, soutenus au niveau du Groupe par une gouvernance adaptée pour coordonner les équipes d'Atos Worldline et des équipes locales, dans le déploiement commun de cette stratégie.

Opérationnelles depuis le 1er janvier 2010, les équipes HTTS des différents pays ont continué à se développer, particulièrement en Asie, en Espagne et au Royaume-Uni. Elles ont aussi engagé activement le dialogue avec leurs clients sur les avantages et bénéfices à tirer de cette manière spécifique de fournir un service informatique que représente le modèle HTTS. Les équipes pays sont aidées par une équipe d'experts d'Atos Worldline dédiés, qui fournit un soutien commercial et des compétences approfondies sur les solutions et savoir-faire.

Au cours de l'année, et en parallèle de l'ensemble des discussions avec leurs clients et prospects, les équipes HTTS d'Atos Origin ont poursuivi l'effort de formation des équipes locales sur le portefeuille d'offres HTTS et son modèle spécifique. Plusieurs centaines de salariés Atos Origin, dans des rôles commerciaux ou plus largement en interaction avec nos clients, ont participé à des formations ou des ateliers de travail pour améliorer leur compréhension du modèle HTTS, leur permettant à leur tour d'engager la discussion avec leurs clients et d'identifier de nouvelles opportunités de mettre en œuvre le modèle HTTS pour relever les défis métier de nos clients.

Au cours du dernier trimestre 2010, la Société a enregistré les premières signatures de nouveaux contrats significatifs dans les zones géographiques où les équipes HTTS ont été déployées. Ces signatures démontrent l'appétit du marché pour cette nouvelle approche du service informatique et le potentiel de croissance futur des activités HTTS.

Des plates-formes de services transactionnels internationales pour gagner en compétitivité

En 2010, Atos Worldline a traité près de 3 milliards de transactions de paiement sur ses marchés ; Belgique, France et Allemagne. Afin de renforcer sa position en Europe et de préparer le marché des paiements à la réglementation SEPA, Atos Worldline a entrepris un programme stratégique d'internationalisation de ses plates-formes informatiques qui, en 2009, fut intégré dans le Programme TOP. Ce programme vise à livrer la première plate-forme paneuropéenne de traitement des paiements (acceptance, acquisition, émission, compensation/règlement).

En 2010, ces plateformes internationales ont été conçues et structurées pour traiter des transactions inter-frontières, « front et back office », comprenant des services de gestion de la fraude et la conformité aux réglementations du métier des paiements.

Grâce à ses plates-formes internationales, le Groupe vise à accroître de façon significative le nombre de transactions traitées dans les années à venir, en développant non seulement les marchés locaux – France, Belgique, Allemagne – et les marchés dans les autres zones géographiques du Groupe où Atos Origin a une forte présence.

Anticiper les grands changements dans les technologies et l'innovation

Depuis plus de trente ans, Atos Worldline inscrit l'innovation au cœur de son organisation et a, de ce fait, poursuivi une stratégie forte d'anticipation des nouvelles technologies et de leurs utilisation.

Le « Worldline Innovation Network » (WIN) stimule une attitude d'innovation, de mise en œuvre de nouvelles approches, de partage des connaissances et d'entrepreneuriat. Les innovations sont reconnues et mises en valeur en interne grâce à des Trophées de l'Innovation annuels.

Grâce à une politique d'investissements soutenue dans le domaine de la Recherche et Développement, Atos Worldline a su démontrer sa capacité à proposer à ses clients des solutions et des plates-formes à la pointe de la technologie. Atos Worldline s'investit particulièrement dans la veille technologique et le développement de projets pilotes innovants avec ses clients.

Atos Worldline développe sa recherche dans les domaines relatifs à la gestion des transactions de grands volumes, se focalisant sur les domaines qui vont des technologies de sécurité forte, aux réseaux de nouvelle génération , en passant par les interfaces homme-machine, les applications Internet complexes, la téléphonie mobile et le sans contact, les services à distance, les terminaux et architectures de paiements, le « machine learning » (ou apprentissage automatique), le traitement du langage naturel, les réseaux sociaux, ou encore la gestion de l'identité numérique.

B.2.4 Le client au cœur d'Atos Origin

Afin de mieux répondre aux besoins de ses clients, le Groupe a lancé un programme nommé GAMA (« Global Atos Origin Market Alignment ») dont l'objectif est de déployer une organisation commerciale cohérente à l'échelle mondiale et coordonnée entre les marchés sectoriels et les compétences commerciales.

Le Groupe a défini les cinq secteurs de marché où il opère : Secteur Public & Santé, Services Financiers, Télécoms & Médias, Industrie, Distribution & Transport, et Énergie & Services Publics.

B.2.5 Innovation

Le dernier axe de développement stratégique du Groupe repose sur l'innovation et les offres différenciantes.

B.2.5.1 Développement des Offres Clés Globales (GKO)

En 2010, le programme GKO a poursuivi son déploiement commencé en 2009, malgré les conditions économiques difficiles. Dans le cadre du développement de son portefeuille de différenciation, douze Offres Clés Globales (« Global Key Offerings ») ont été développés avec un fort soutien des opérations basées en Inde.

Pour chaque GKO, une organisation dédiée a été créée en 2010. Cette nouvelle organisation est placée sous la responsabilité d'un responsable de GKO, qui réalise une revue des affaires et contrôle la cohérence à l'échelle globale du lancement des offres. Un manager en charge de la production du GKO a la responsabilité de la conception technique, du modèle et de l'approche de la livraison à l'échelle mondiale. Il s'assure que chaque GBU est à même de délivrer l'offre GKO. Enfin un responsable du marketing GKO a en charge le plan marketing en relation avec des partenaires, la formation et les supports nécessaires à la force de vente.

La formation a été un autre domaine clé dans lequel beaucoup de temps et d'énergie ont été investis afin de promouvoir la valeur des GKO auprès des équipes commerciales et de production. Les évaluations des programmes de formation ont été très positives. Sur une durée de six semaines, des ateliers sur les offres GKO ont été organisés dans nos principaux pays européens. Au total, plus de 2.300 personnes en relation avec les processus de vente ont été formées avec succès.

Plusieurs maquettes (« Proofs Of Concept ») ont été ainsi très rapidement préparées grâce au nouveau pôle de compétences que le Groupe a construit en Inde (Androïd dans les technologies mobiles, le BPM – « Business Process Modelling » – et l'orchestration Cloud).

L'investissement R&D du Groupe va continuer à stimuler le développement de la propriété intellectuelle et les solutions verticales sur de nouveaux secteurs industriels spécifiques. Au-delà de HTTS et du lancement d'Atos WorldGrid, cet effort R&D va permettre de continuer à promouvoir des secteurs comme la santé, les transports, les télécommunications. Cet effort s'accompagnera d'un effet de levier significatif résultant des activités offshore du Groupe, de l'optimisation des compétences et des structures de coûts.

Vous trouverez ci après le détail de nos Offres Clés Globales GKO, qui sont également disponibles sur notre site Web : www.atosorigin.com.

Systèmes de Contrôle Commande pour le Nucléaire

Atos Origin offre à ses clients du secteur de l'énergie et du nucléaire des systèmes éprouvés de pilotage et de contrôle commande, de simulation et de maintenance prédictive, dans une approche complète avec des partenaires leaders dans leurs domaines. La solution Atos Origin, ADACS, est la solution leader en commande de contrôle numérique. Cette approche a récemment été recommandée par l'Agence Internationale de l'Énergie Atomique comme étant la meilleure existante en termes de procédures de sécurité.

Succès en 2010 : en parallèle de nouveaux contrats en France et aux Pays-Bas, le Groupe s'est concentré sur la Chine : deux contrats furent signés pour livrer deux paires de systèmes de contrôle digitaux (DCS) à CNPE (« China Nuclear Power Engineering ») ainsi que deux simulateurs à taille réelle. Le Groupe a aussi créé à Pékin le BTPC (« Beijing Technology and Projects Center »).

Compteurs Intelligents

La solution de compteurs intelligents d'Atos Origin est une infrastructure complète de systèmes d'information et de télécommunication. Elle permet :

- La collecte quotidienne à distance, la configuration, la maintenance et le fonctionnement des compteurs industriels et particuliers.
- La gestion des données des compteurs jusqu'aux grilles intelligentes (« Smart Grids ») ainsi que des informations usager.

Atos WorldGrid, qui a été lancé en 2010, dirige un des grands projets mondiaux de compteurs intelligents pour ERDF. En France, l'entreprise

a livré le logiciel qui permettra à ERDF de gérer 35 000 000 de compteurs. Il a également fourni un laboratoire de tests d'interopérabilité pour ERDF. Un pilote est en cours avec déjà plus de 200 000 compteurs installés pour ERDF sur les 300 000 ciblées. En Espagne, le consortium formé avec Atos Origin a gagné le projet « OpenNode Smart Grid » pour l'Union européenne (7th R&D Framework Programme). En Chine, le Groupe a gagné un projet pilote « Smart Metering » pour 100 000 compteurs grâce à notre alliance avec ZTE.

Réseaux Intelligents de Nouvelle Génération (NGIN)

Atos Origin fournit aux opérateurs des réseaux intelligents de nouvelle génération (NGIN) permettant la mise en place de nouveaux services innovants et aux services traditionnels d'être utilisés sur les infrastructures GSM existantes et sur de nouvelles infrastructures réseau. Les réseaux intelligents de nouvelle génération sont conçus pour permettre aux opérateurs d'attirer de nouveaux clients et d'augmenter le revenu moyen par utilisateur des clients existants.

« Atos Agile Manufacturing » (AAM)

Auparavant connue sous le nom d'offre « Manufacturing Execution Systems » (MES), cette offre spécifique a été renommée au cours de l'année 2009. AAM aide ses clients industriels à atteindre leurs objectifs tels que l'excellence en innovation, l'excellence en production et/ou l'excellence en approvisionnement. Basées sur une méthode unique développée au sein du centre de compétences AAM, les solutions du Groupe, telles que SCE, MES, LIMS, PLM et la gestion des données d'actifs, sont étroitement liées à ces objectifs rendant la valeur ajoutée visible immédiatement (approche « business case »). Cette approche permet aussi d'implémenter, de déployer et d'intégrer ces solutions de production informatiques dans le contexte du client (y compris ERP).

Gestion du Contenu (ECM)

Atos Origin aide les grandes entreprises privées ou les institutions publiques à traiter les problématiques de conformité, collaboration et partage de l'information sur tout type de contenu multimédia (capture, stockage, analyse de contenu, etc.).

En 2010, Atos Origin a construit un très grand système de gestion documentaire pour un ministère de la Défense d'un pays européen (65 000 utilisateurs, 7 millions de documents par an). Ce système optimise les flux d'information, accélère la mise en place du travail collaboratif, et préserve la production documentaire du ministère avec un processus d'archivage électronique conforme aux dispositions légales d'archivage. L'infrastructure du contenu est basée sur une plate-forme Microsoft Sharepoint. Atos Origin a sorti un catalogue ECM service qui industrialise les livraisons de ces activités SI dans un mode distribué.

En 2011, ECM se spécialisera sur le contenu orienté Média. « New Media Asset Management » (MAM) s'adresse principalement aux contenus audio, vidéo et autres nouveaux médias, y compris le contenu des médias sociaux. Atos Origin fournit des services de conseil, conception, réalisation et maintenance pour le « Media Asset Management ». Atos Origin fournit depuis le système d'archivage et de conservation des documents jusqu'à la publication (en passant par le téléchargement, le renommage, la sauvegarde, la classification, le regroupement, l'optimisation, le maintien, l'apurement et l'exportation) des fichiers médias sur l'Internet, Intranet ou d'autres canaux.

Poste de Travail évolutif

Le poste de travail évolutif (« Adaptive Workplace ») combine l'accès depuis son poste de travail à toute application, ceci quel que soit son mode de fourniture (services en lignes, gestion virtuelle du poste de travail, applications et logiciels « à la demande », etc.).

Ces services permettent à l'utilisateur final de travailler de n'importe où à tout moment. Le portefeuille de services complets et innovants va du poste de travail traditionnel externalisé à des solutions privées ou publiques de Cloud telles que « Atos in a box ». L'offre standard résulte des niveaux d'exigences constamment plus élevés pour l'utilisateur final, ainsi que de méthodes efficientes et durables. L'environnement de travail est en mutation et le poste de travail évolutif est prêt à relever ce défi du changement par l'apport de solutions conçues pour soutenir la mobilité des collaborateurs, dont par exemple les nouveaux types d'appareils (IPAD) déjà disponibles. Adaptive Workplace a déjà été déployé avec succès chez de nombreux clients à travers le monde leur permettant d'atteindre des réductions de coûts allant jusqu'à 40 % des coûts de gestion du poste de travail. Atos Origin gère actuellement plus de 900 000 stations.

En 2010, les revenus ont été multipliés par 6 dans l'offre de Cloud partagée, « Atos in a box ». Le Groupe a également obtenu d'importants nouveaux contrats déployés dans le monde entier. Le dernier comparatif (Magic Quadrant) du cabinet d'études de Gartner sur le « Desktop Out sourcing » et le « Help Desk Out sourcing » Services en Europe place Atos Origin parmi les leaders. Notre positionnement met en évidence la clarté de notre vision et la qualité de nos solutions pour les services relatifs au poste de travail nous confirmant ainsi dans notre conviction d'être parmi les leaders du marché.

Gestion de l'Identité, de la Sécurité et du Risque (ISRM)

Atos Origin a développé une approche innovante pour la sécurité de l'information. Elle couvre toutes les natures de risques en s'appuyant sur des partenaires de premier plan dans la sécurité de l'information (McAfee, Oracle, Novell,etc.). Cette offre complète permet de proposer des solutions de conformité et de sécurité reposant sur des technologies éprouvées pour assurer le niveau de sécurité adapté à chaque client.

L'intégration des technologies de l'information permet de répondre au besoin de sécurité en insérant des contrôles de sécurité et de conformité réglementaire dans l'environnement commercial et informatique des clients. Identité, Sécurité et Risk management est une offre intégrée de sécurité pour permettre aux entreprises de maîtriser leurs risques, améliorer l'efficacité opérationnelle et réduire les coûts.

Pour garantir le niveau de sécurité approprié à chaque client, la fiabilité des système d'information et s'adapter au contexte de sécurité et de conformité réglementaire propre à l'environnement commercial et informatique du client, l'offre intègre la couverture des risques et est réalisée en partenariat avec les cinq principaux fournisseurs de technologie de sécurité (McAfee, Oracle, Novell, etc.).

En 2010, GasTerra, entreprise de négoce de gaz naturel, est devenu le premier client d'Atos Origin pour les services de sécurité à haute performance.

Enfin, Atos Origin a reçu le prix de l'« Identity Management Solution » de l'année à la Conférence européenne de gestion des identités 2010, ainsi que la remise du prix de Novell pour le « Cloud Security Solution » de l'année. Atos Origin a également été évaluée par les analystes du marché du Gartner comme un acteur du quartile supérieur sur le marché EMEA de la sécurité pour la deuxième année consécutive.

Gestion des tests et de leur validation (TAM)

L'offre TAM d'Atos Origin est basée sur un « Consulting », d'Intégration et d'Infogérance. L'offre de gestion des tests et de validation d'Atos Origin repose sur une approche intégrée et normalisée d'industrialisation des tests afin de réduire les coûts tout en maintenant un niveau d'assurance qualité pour le client.

L'approche spécifique d'Atos Origin permet la réduction du temps de mise sur le marché, des coûts et l'augmentation de la qualité pour gérer les changements dans le domaine informatique.

En 2010, plus de vingt nouveaux clients ont été conquis, grâce à un service mondial en charge du catalogue et le renforcement de la communauté TAM.

Ces succès de développement traduisent la valeur ajoutée de notre offre qui a été primée en 2010 numéro 1 en France sur le marché des Tests par le cabinet international Pierre Audouin Conseil.

Atos Sphere™ notre offre de Services pour le Cloud

Atos Origin offre un portefeuille complet de services Cloud sous le nom de marque Atos Sphere™.

Pour accompagner nos clients dans ce nouveau type de services, Atos Origin offre en premier lieu un « Cloud Opportunity Assessment », visant à aider nos clients à identifier les avantages du Cloud dans leur entreprise et à construire leur feuille de route.

Les autres services d'Atos Sphere™ sont livrés selon les trois couches classiques de services Cloud :

- **« Infrastructure as a Service » (IaaS) :** le service inclut la capacité de traitement, du stockage de réseau à la demande et des services de réseau de plates-formes de Cloud déjà déployé dans nos propres centres de données.
- **« Platform as a Service » (PaaS) :** le service inclut des plates-formes de test et des environnements de développement à la demande, avec fourniture de matériel et de logiciels de gestion de projets et des offres spécifiques.
- **« Software as a Service » (SaaS) :** l'offre inclut une vaste gamme de solutions SaaS de Microsoft, Business Objects, Novell, Axway et d'autres fournisseurs, et aussi de l'Open Source. Ces services comprennent non seulement la fourniture des logiciels mais d'autres services tels que la sécurité, de sauvegarde, l'intégration avec d'autres applications, la gestion des utilisateurs, le « Service Desk », le reporting, l'orchestration.

Les services Atos Sphere™ X-aaS services peuvent être :

- partagés (le client est géré au sein d'une infrastructure partagée dans nos Data Centers),
- privés (le client dispose d'une infrastructure dédiée dans nos Data Center), ou
- dédiés (le client héberge lui même sa propre infrastructure de Cloud).

Le Groupe fournit également des services de Cloud pour les utilisateurs finaux dans l'offre de virtualisation des postes de travail. Nous mettons à disposition des postes de travail virtuels prêts à l'emploi à travers l'offre « Atos In the Box » qui poursuit son développement avec succès sur le marché européen.

Tous nos services de « Cloud Services » répondent aux enjeux de développement durable (« Green IT ») et peuvent être fournis à la demande avec un certificat relatif à l'empreinte carbone pris en charge par un organisme externe.

Solutions de Développement Durable

Le développement durable est devenu un élément important du portefeuille des Offres Globales d'Atos Origin (GKO), avec l'objectif d'être en ligne avec nos ambitions en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE).

En 2010, la Société a mis au point et promu plusieurs nouvelles technologies. En tant que fournisseur leader de prestations informatiques, Atos Origin soutient la croissance durable dans le futur dans les domaines tels que la rapidité des traitements, la moindre consommation d'énergie, une plus grande efficacité et miniaturisation des composants, la capitalisation sur les innovations scientifiques tels que le contrôle et commande des systèmes complexes (« Smart Grid », bâtiments avec économies en énergie, et la gestion du trafic), des nouveaux modes de collaboration et de gestion des connaissances, des nouveaux modes d'aide à la décision. Nos clients exigent que leur partenaire informatique soit capable de comprendre les environnements sociaux et économiques futures pour fournir des services novateurs et durables. Par conséquent, l'objectif est d'être une entreprise internationale de services informatiques performants et reconnu comme un acteur crédible et de confiance pour fournir des services responsables et innovants.

Réalisations 2010 : des « business cases » éprouvés avec des clients majeurs responsables: Akzo Nobel, DSM, HMRC, Home Office, EDF Energy, Baker Hughes. Plus de 250 collaborateurs d'Atos Origin en relation avec le client ont reçu une formation sur le développement durable. Un portefeuille de d'offres de services dédiées au développement durable a été défini et lancé. Des fiches et livres blancs ont été publiés et des conférenciers de haut niveau sont intervenus lors d'événements mondiaux.

Réseaux Sociaux (lancé en 2010)

Les réseaux sociaux s'imposent progressivement comme l'un des courants en vogue sur internet – devant le mail et la recherche d'information. À l'exception de leurs directions marketing, de nombreuses entreprises éprouvent encore des difficultés à trouver des moyens de faire face aux défis que cela pose en interne et en externe, et à trouver de nouvelles façons de créer de la valeur dans un environnement modifié. Pour aider ses clients à relever ces défis et créer de la valeur, Atos Origin développe un portefeuille de solutions dédiées visant à offrir des modèles alternatifs et des solutions intégrées à travers les concepts, la technologie et les services des réseaux sociaux, pour répondre aux besoins des clients et mettre en évidence les gains attendus.

Bien au delà du modèle « Facebook » et autres réseaux sociaux, cette offre vise le métier de nos clients : elle se fonde sur les concepts, la technologie, la méthodologie développés par les réseaux sociaux pour optimiser la performance des clients sur leur métier.

Les solutions reposant sur les réseaux sociaux ont aussi pour objectif de réduire les coûts par une meilleure communication et collaboration entre les organisations et de faciliter la création de valeur en s'appuyant sur la fréquentation et l'usage d'internet.

« Smart Mobility Services » (lancé en 2010)

Les appareils mobiles ont transformé la vie de plus de quatre milliards de personnes. Maintenant, il y a un intérêt avéré et un fort enthousiasme pour la « Smart Mobility » intégré dans les objets du quotidien.

Cette « Smart Mobility » transformera les usages et pratiques du citoyen, du consommateur, des entreprises et de la Société dans son ensemble. Et cette transformation a déjà commencé avec des solutions de transport, des technologies de surveillance à distance pour les soins de santé, des applications de cartes à puce, etc.

Au-delà de la rupture technologique, Atos Origin est convaincu que la « Smart Mobility » est une véritable opportunité pour stimuler la croissance de nombreux secteurs. Atos Origin dispose de l'expertise et des expériences pertinentes pour intervenir à la demande du client dans n'importe quel écosystème mettant en jeu l'émergence de la « Smart Mobility ».

En 2010, Atos Origin a joué un rôle majeur dans cette nouvelle dynamique avec quelques études, comme l'implémentation mobile de SAP, les activités d'HTTS (autour des paiements et ticket) et le début de la conception de quelque solutions mobiles verticales (« e-cars parc management », « Smart Metering » et santé).

Sur cette offre, renforcer ses activités existantes, intensifier le développement de solutions verticales et construire une approche intégrée de bout en bout seront les facteurs clés du développement d'Atos Origin.

B.2.5.2 Investir dans l'Innovation à long terme

En 2010, Atos Origin a lancé un nouveau programme de DPI (droits de propriété intellectuelle) avec une politique de gestion des brevets dédiée. 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 Origin a décidé de capitaliser sur des efforts R&D réalisés sur certains projets afin de générer des revenus récurrents à long terme.

Grâce au Programme TOP, la Société a mis en place une approche systématique pour identifier des projets de R & D et veiller à ce qu'ils soient reconnus à la fois en interne et externe. Cela a également permis à la Société de bénéficier de subventions accordées spécifiquement pour la R & D.

Les clients restent au cœur de l'activité du Groupe et à ce titre, Atos Origin 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.

Sous réserve de la réalisation de la transaction entre Atos Origin et Siemens, les deux sociétés ont décidé d'allouer 50 millions d'euros chacune à la R&D, avec l'ambition d'accélérer l'innovation et notamment de développer conjointement de nouvelles offres distinctives.

Dans ce contexte, dix projets potentiels de développement en commun ont déjà été identifiés, y compris la plate-forme de communication pour l'acquisition de données à distance, la maintenance des trains, des solutions intégrées pour voiture électrique, de gestion de parc, etc.

B.2.5.3 La Communauté Scientifique

La Communauté Scientifique est actuellement un réseau de cinquante membres représentant un mélange de tous les talents et expertises en provenance de tous les pays où Atos Origin est présent. Sa mission est d'aider Atos Origin à anticiper et à créer sa propre vision sur les changements technologiques et les nouveaux défis de son industrie. En rendant sa vision disponible pour ses clients et en investissant sur leurs résultats, Atos Origin veut les aider dans leurs choix critiques de leurs solutions futures. En 2009, la Communauté Scientifique a étudié dix défis clés pour son secteur et ses clients. La Communauté travaille aussi sur huit blocs technologiques fondateurs: 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 Origin appelée « Journey 2014 ».

En 2010, 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 préparation des supports de communication externe en ligne avec les conférences de presse du Groupe ;
- la conception du « Future Center » destiné à présenter notre vision aux clients, partenaires et collaborateurs,
- et l'initialisation de l'« Open Innovation » par la création de chaires et le démarrage d'un incubateur d'Atos Origin composés d'étudiants en informatiques et d'universitaires en vue de préparer l'organisation des « IT Games » en 2011.

Plus de 10 « proof of concepts » ont été mis en place dans différents domaines allant du « Smart Mobility », « Cloud Orchestration », 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 2, etc. La participation des clients à la construction de ces maquettes a généré de nombreuses opportunités d'affaires dans l'innovation.

Possédant une connaissance des enjeux et ayant allié la théorie à la pratique, la communauté scientifique a organisé une nouvelle version de « Journey 2014 » axée sur « Simplicity with Control »; il s'agit d'un document de 60 pages à la disposition de nos clients stratégiques, nos principaux partenaires et nos collaborateurs. Pour les mêmes cibles, huit livres blancs ont été publiés sur des sujets adjacents.

Le « Future Center » a été conçu et sera mis en œuvre en 2011 pour démontrer dans un show-room proche de Bezons les concepts qui sous tendent notre vision de l'innovation et préparer avec les clients et partenaires une approche commune pour mettre en œuvre leur propre vision. Le « Future Center » sera accessible à tous à partir des sites d'Atos Origin et sera un facteur clé déterminant pour soutenir une culture de l'innovation ouverte au sein du Groupe.

La communauté scientifique a travaillé en interne en utilisant les principes de coopération appelés « management 2.0 » comportant notamment des tâches prédéfinies et non affectées, des évaluations par les pairs et des outils de collaboration.

En se fondant sur le concept du « Journey 2014 », la Communauté Scientifique vise à stimuler le processus d'« Open Innovation » à destination d'étudiants, d'Universités et de « Startups ».

Dans la continuité de la réputation d'Atos Origin dans les Jeux Olympiques, les « IT Games » concerneront quelques universités dans les principaux pays où le Groupe est présent ; ils permettront 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 Origin.

Les meilleures équipes seront reconnues selon des récompenses différentes, 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 ancrer leurs recherches dans la réalité industrielle. « Smart Mobility » sera le premier thème pour créer une chaire dans une université en 2011. Enfin, comme annoncé dans la conférence de presse en juillet 2010, Atos va lancer un incubateur pour soutenir le démarrage financier de startups.

B.2.6 Qualité

Pour accompagner le développement des capacités de production tant onshore 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. Le déploiement s'effectuera sur tous les sites en 2011.

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 évalués 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'action 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).

Ainsi, nous concrétisons l'engagement fort pris par le Groupe en termes de Qualité dans une approche purement proactive.

B.3 Ventes et Production

La mise en œuvre du programme « GAMA » permet à Atos Origin d'adopter une approche sectorielle forte et de se centrer sur la conquête de nouveaux marchés, tout en pratiquant une gestion coordonnée de ses activités. Cette section présente brièvement les cinq marchés clés du Groupe.

B.3.1 Marchés : description du contexte, des résultats et des ambitions de chacun des cinq secteurs

B.3.1.1 Services Financiers

Contexte

Après une année 2009 difficile, la plupart des institutions financières d'Europe occidentale et de l'APAC (Asie-Pacifique) ont retrouvé le chemin de la rentabilité en 2010. Il est néanmoins important de souligner que ces institutions ont encore à relever deux types de défis :

- effectuer des efforts significatifs pour intégrer les entités acquises pendant la période de multiplication des fusions et des acquisitions afin de rationaliser leur organisation et de tirer parti des synergies ;
- anticiper l'évolution des réglementations afin de pouvoir respecter les dispositions légales relatives à la gestion du risque, au ratio de capital, aux outils de reporting, à la transparence, etc., qui seront votées.

Des services informatiques tels que l'externalisation des processus d'entreprise (BPO), la gestion des données de base, les plates-formes de risque et de conformité, etc., proposent des solutions essentielles pour répondre à certains de ces besoins.

Faits marquants dans le secteur Services Financiers pour Atos Origin

Globalement, nous avons renforcé nos efforts de création de valeur ajoutée pour les banques et les compagnies d'assurance dans quatre domaines :

- **Dynamisme des nouveaux services à la clientèle** – Utilisation des solutions HTTS. Le marché exprime une demande forte pour les services en ligne, la mobilité et la banque sur Internet. Par exemple, la nouvelle solution bancaire mobile sur iPhone fournie par Atos Origin à une grande banque française a valu à cette dernière d'arriver n° 2 en termes de nombre de téléchargements lors de son lancement sur le site Web et a séduit de nouveaux clients sur un segment cible clé.
- **Accroissement de la flexibilité et réduction du coût des processus de base** grâce à l'exploitation de l'échelle industrielle et de l'expertise ou à des processus d'externalisation. Par exemple : modèles commerciaux du secteur Énergie & Services Publics pour les solutions de paiement HTTS et « Portefeuille fermé d'assurance vie et de pensions ».
- **Transformation et réduction du coût de l'informatique** grâce à notre modèle d'externalisation des applications et de l'infrastructure « Global Factory » (entité de production mondiale) ainsi que par des prestations de services Cloud dans certains domaines informatiques afin d'assouplir le modèle commercial de « paiement à l'utilisation ».
- **Satisfaction des exigences en matière de risque et respect des obligations réglementaires** : nous avons lancé notre offre « Consulting Solvency II » en Europe pour aider les clients assureurs à procéder à la mise en œuvre opérationnelle complexe d'un nouveau modèle d'exploitation cible conforme à la réglementation.

Ambitions d'Atos Origin

Le Groupe veut renforcer sa présence dans le secteur financier. Il continuera donc à prendre des mesures pour développer son portefeuille de solutions et à proposer à ces entreprises davantage de stabilité et de résilience ainsi qu'un avantage concurrentiel. La progression attendue des dépenses des clients devrait augmenter la demande pour les produits et les services d'Atos Origin.

En termes de clients, le Groupe continuera prioritairement à exploiter les synergies et à développer ses comptes internationaux grâce à des services intégrés.

Enfin, il poursuit son implantation progressive dans les régions à forte croissance telles que l'APAC, l'Amérique du Sud et le Moyen-Orient.

B.3.1.2 Secteur Public & Santé

Contexte

L'année 2010 a été cruciale pour le secteur public : afin d'atténuer l'impact de la crise globale sur leurs économies, la plupart des gouvernements ont mis en place des politiques d'austérité et des techniques de gestion lean pour réduire les dépenses publiques, leur déficit et la dette nationale.

Dans ce contexte, la tendance a été au renforcement des outils technologiques par le recours aux services partagés, aux offres de paiement à la consommation ou à l'externalisation. Mais confrontés à des taux de chômage élevés, les États européens semblent plus réticents à amputer les effectifs existants.

En bref, d'un côté la renégociation des contrats avec les administrations en 2010 s'est caractérisée par une baisse du pouvoir de négociation et de l'autre, les nouvelles signatures semblent indiquer que la progression de nouveaux domaines d'activité pour les SSII évoquée par les gouvernements (surtout au Royaume-Uni), pourrait effectivement déboucher sur de nouveaux marchés à condition que les solutions présentent un meilleur rapport qualité/prix.

Faits marquants dans le secteur Public & Santé pour Atos Origin

Un pas majeur a été franchi pour réaliser l'aspiration à la globalisation. Par définition, le secteur public semble contraint par les frontières géographiques, mais le climat économique a incité Atos Origin à exploiter les solutions et les bonnes pratiques en vigueur dans le monde entier, à connecter ses clients à l'échelle internationale et à soutenir sans hésitation les employés travaillant sur ce marché. Plusieurs régions ont élaboré de nouveaux plans de développement afin de pénétrer sur des sous-marchés en s'appuyant sur des références qui ont renforcé la crédibilité du Groupe.

Pour la première fois dans l'histoire, l'externalisation et la délocalisation occupent une place de choix dans l'agenda des clients du secteur public et de la santé. Le portefeuille de services d'Atos Origin est bien positionné pour aider ses clients à profiter de cette évolution importante de leur marché.

Ambitions d'Atos Origin

La pression actuelle sur les coûts influe sur la manière dont Atos Origin envisage son développement. En sa qualité d'acteur majeur de l'externalisation informatique, Atos Origin doit faire face à des enjeux cruciaux. La conduite de la campagne marketing et commerciale sur « la gestion et l'optimisation des coûts » constitue aussi une mesure importante pour développer son activité, car le Groupe dispose du portefeuille parfait en la matière. En principe, les régions les plus récemment conquises par le Secteur Public & Santé d'Atos Origin devraient profiter de tous les résultats obtenus dans les grands pays européens.

La combinaison des services et du portefeuille de solutions HTTS existants élargit les opportunités de renforcer l'activité et d'intensifier les relations stratégiques du Groupe avec ses clients.

Sa position d'acteur européen majeur devrait aider le Groupe à pénétrer sur les marchés des nouveaux entrants dans l'Union européenne. L'activité existante d'Atos Origin au sein du ministère de la Défense de plusieurs États membres de l'OTAN constituera une solide référence pour le Groupe.

Enfin, les communautés internationales existantes (Défense, Service public en ligne, Santé et Éducation) permettront à Atos Origin d'exploiter les bonnes pratiques dans le monde entier et de réutiliser davantage certaines solutions sectorielles.

B.3.1.3 Télécoms & Médias

Contexte

Bien que relativement résistants aux conditions macroéconomiques difficiles de ces dernières années, les marchés européens des télécoms ont souffert de l'absence de moteurs de revenus, associée à la pression des prix. En 2010, les marges ont pourtant été protégées grâce aux effets du programme rigoureux de réduction des coûts mis en œuvre précédemment. En ce qui concerne l'évolution des revenus, la chute des ventes de téléphones fixes se poursuit, mais les revenus provenant des appareils mobiles ont commencé à rebondir à la fin de l'année 2009.

Dans ce contexte, les organisations Télécoms & Médias cherchent à :

- Se différencier grâce aux « Business Solutions » visant à soutenir les processus de base de leurs propres clients.
- Tirer profit de leur clientèle existante et de leurs infrastructures de réseau en place afin d'ajouter davantage de valeur aux services de connectivité pure.
- Augmenter la rentabilité et l'efficacité de leurs infrastructures informatiques internes grâce aux initiatives de sous-traitance. En 2010, Atos Origin a été désigné première société au niveau de la satisfaction de la clientèle dans le domaine de la sous-traitance informatique des télécoms pour la deuxième année consécutive, après une enquête détaillée menée par l'analyste « Black Book » (membre de Datamonitor). Atos Origin a également été reconnu comme le partenaire Database de l'année lors de la remise du prix « France Partner Specialization Awards » du réseau de partenaires d'Oracle (OPN) dans le domaine des Télécoms & Médias.

Les marchés développés des télécoms montrent des signes de saturation et affichent un taux de pénétration des marchés de plus de 130 % sur les contrats mobiles, ainsi qu'un faible potentiel de croissance interne. Sur ces marchés matures, le pouvoir de fixation des prix en baisse, ainsi que les frais de résiliation inter-opérateurs et les nouveaux investissements dans des appareils nouvelle génération pèsent toujours sur les opérateurs télécoms. Cependant, l'augmentation des volumes pourrait compenser la moyenne générale.

Inversement, les marchés émergents apportent des bases saines pour la croissance et attirent des investissements en capitaux considérables dans l'optique de la lutte pour la domination des marchés de demain. Malgré des taux de pénétration de marché bien inférieurs aux niveaux européens ou nord-américains, les combinés de petit budget et les plans tarifaires prépayés flexibles seront les moteurs de la croissance au cours des années à venir.

Faits marquants dans le secteur Télécoms & Médias pour Atos Origin

Ce domaine a fait figure de pionnier en rejoignant l'organisation du marché « GAMA », pour :

- Effectuer des ventes à toutes les sociétés de Télécoms & Médias existantes et visées dans le monde grâce à une meilleure couverture de nos clients, augmentant les revenus et les parts de marché en dehors de l'Europe.
- Réduire l'utilisation d'offres locales et créer une gamme de services Télécoms & Médias mondiale répondant aux besoins de nos clients au niveau international.
- Optimiser et canaliser les processus grâce à la création d'un centre d'excellence mondial afin d'améliorer l'efficacité.

Ambitions d'Atos Origin

Le Groupe a identifié les domaines clés à aborder sur ce marché dans le futur, dont les plus importants sont :

- Aider les acteurs Télécom & Médias à garantir le cœur de leur activité au niveau de la gestion de la clientèle, des solutions MVNO (Opérateurs de réseaux mobiles virtuels), de l'accès nouvelle génération.
- S'engager avec les fournisseurs de services en faveur du renforcement de l'innovation avec l'aide de la communauté scientifique d'Atos Origin pour les contenus numériques, solutions Cloud, etc.
- Aider les sociétés de télécom dans leurs ambitions de pénétrer les nouveaux marchés (particulièrement pour les opportunités dans les solutions intersectorielles, comme la télésanté, la mobilité automobile, « Smart Utilities », etc.).
- Favoriser l'efficacité opérationnelle (mise en œuvre des bonnes pratiques du secteur grâce à aux améliorations des processus, à l'excellence organisationnelle, aux offres de centres de services partagés, etc.).

Enfin, pour répondre à ces besoins au sein d'un environnement commercial qui demeure difficile à cause de l'augmentation des contraintes réglementaires et des nouveaux acteurs, Atos Origin se concentrera sur deux éléments qui se montreront avantageux pour les organisations Télécoms & Médias dans leur marche en avant :

- Aligner le portefeuille sur les priorités des clients afin d'exécuter au mieux l'optimisation des opérations internes et de soutenir l'évolution de leurs approches de commercialisation.
- Opérer une extension sélective du portefeuille d'offres actuel pour soutenir les initiatives de transformation informatique de base.

B.3.1.4 Industrie, Distribution & Transport

Contexte

En 2010, le marché de l'industrie a connu une reprise régulière tout comme ceux du transport et de la distribution. En 2009, de nombreuses sociétés ont consolidé leurs activités, renforcé leur efficacité opérationnelle et resserré les liens avec leurs clients. Grâce aux programmes de réduction des coûts de l'an passé, des projets arrêtés ou suspendus ont repris cette année avec un centrage renouvelé sur l'innovation et les investissements discrétionnaires dans le renforcement de la capacité à conquérir de nouveaux clients ainsi qu'à développer de nouveaux marchés, produits et services tout en réitérant l'engagement au développement durable.

Dans ce contexte, les industriels ont eu pour priorités :
- l'optimisation de leurs opérations grâce à un dynamisme accru (sans remettre en cause pour autant la qualité de leurs produits) et à la disponibilité de données afin de répondre aux fluctuations des marchés et à l'évolution des besoins, mais aussi d'anticiper et d'agir dans un climat évolutif ;
- la gestion de la complexité et de l'innovation en matière de développement de leurs produits grâce au choix de la bonne stratégie de gestion du cycle de vie des produits ;
- l'exploitation de la globalisation dans la chaîne de valeur avec des modèles d'approvisionnement améliorés qui transforment la gestion de la chaîne logistique en avantage concurrentiel ;
- l'amélioration de l'expérience des clients grâce à des outils de personnalisation des produits ;
- l'accent sur le développement durable afin de continuer à respecter une réglementation plus stricte et de répondre aux attentes des parties prenantes de leurs entreprises (clients, employés, actionnaires, fournisseurs, etc.).

Pour renforcer leur position, les acteurs de la distribution se sont concentrés sur les clients existants et ont augmenté leurs programmes de fidélité, personnalisé leurs relations avec la clientèle, attiré de nouveaux consommateurs, mais aussi adopté une démarche « écologique ». Ils se sont efforcés :
- de renforcer et d'élargir leurs capacités en Veille économique et l'utilisation d'outils analytiques ;
- d'exploiter des applications de données efficaces telles que la gestion de relation clients et les systèmes de planification, de prévision et de « merchandising » ;
- de rendre leurs processus plus durables afin de réduire leur bilan carbone en économisant sur les coûts de transport ;
- de responsabiliser leur personnel grâce à la mise en œuvre de technologies de gestion du capital humain optimisant le déploiement et le recrutement.

Dans le domaine du transport, on observe que les entreprises s'efforcent de réduire leur dépendance sur le carburant et de se tourner vers des solutions écologiques, d'optimiser l'utilisation des ressources afin de maîtriser les coûts et d'accélérer le recours à Internet pour les ventes, le service clientèle et le suivi des expéditions.

Dans ce contexte, ces sociétés cherchent à :
- améliorer leurs outils de planification pour maximiser l'utilisation des ressources ;
- abaisser les coûts et gagner en flexibilité des coûts ;
- devenir plus durables et plus vertes ;
- exploiter la technologie informatique dans leurs activités et les processus de relation avec la clientèle ;
- se centrer davantage sur leurs clients afin d'améliorer la visibilité et la connectivité.

Faits marquants dans le secteur Industrie, Distribution & Transport pour Atos Origin

En juillet 2010, Atos Origin a lancé une nouvelle suite de services « Smart Mobility » pour permettre aux entreprises de profiter des avancées les plus récentes en matière de technologie mobile, de l'amélioration de la connectivité et de la disponibilité accrue des données.

Pour le secteur Industrie :
- En janvier 2010, Atos Origin a lancé Atos Sphere PLM, une preuve de son engagement à fournir des solutions d'approvisionnement novatrices.
- En février 2010, Atos Origin a lancé M4MES, une méthodologie lui appartenant en propre qui ajoute de la valeur aux activités des usines.

Pour le secteur Distribution :
- En décembre 2010, le contrat important pour la gestion de l'infrastructure et des services informatiques de Karstadt a été renouvelé.

Pour le secteur Transport :
- En mars 2010, Atos Origin a fait l'acquisition de Shere, un prestataire majeur de systèmes intégrés en libre-service, sur Internet et sur « desktops » destinés aux marchés britanniques du transport ferroviaire et de l'hôtellerie.
- En juillet 2010, Atos Origin a lancé au Royaume-Uni www.redspottedhanky.com, un voyagiste en ligne qui représente un jalon majeur dans sa stratégie de développement du chiffre d'affaires sur la base du nombre de transactions enregistrées.

Atos Origin a également élargi son implantation géographique et ses capacités afin de servir les industriels de l'APAC, d'Amérique du Sud et du Moyen-Orient.

En 2010, le centrage d'Atos Origin sur les impératifs commerciaux de ses clients s'est reflété dans la manière dont il a relevé ses propres défis économiques et environnementaux. Il est sorti de la crise en meilleure posture que ses concurrents, surtout en Europe occidentale.

Le Groupe a renforcé sa capacité à aider ses clients à livrer une valeur ajoutée dans des domaines cruciaux, comme l'ont reconnu les clients eux-mêmes et les analystes des marchés.

Ambitions d'Atos Origin

Atos Origin est impatient d'exploiter la dynamique générée ces dernières années. Sa performance a montré sa capacité unique à apporter une valeur ajoutée dans des domaines cruciaux. Le Groupe est sorti de la crise mieux armé que ses concurrents, surtout en Europe occidentale. Cette situation est le résultat de la manière dont il a relevé les défis économiques et environnementaux et de son centrage sur les impératifs de ses clients et de leurs entreprises.

En 2011, Atos Origin continuera à apporter une valeur ajoutée à ses clients des secteurs de l'industrie, de la distribution et du transport ainsi qu'à exploiter ses capacités uniques dans des domaines cruciaux. Ses plus de 10 000 spécialistes qualifiés des systèmes destinés à l'industrie, à la distribution et au transport continueront à servir des clients de premier plan tels que Adidas, Ahold, Air France/KLM, Akzo Nobel, Alstom, Amadeus, ASML, Auchan, Canon, Paccar/DAF, DSM, EADS, Johnson Controls, L'Oréal, Lufthansa, LVMH, Michelin, NXP, Océ, Philips, PPR, Procter & Gamble, PSA, Renault-Nissan, Rhodia, Safran et Sanofi Aventis.

Le Groupe a identifié les principaux domaines à aborder sur ces marchés dans l'avenir, à savoir :
- Soutenir les procédés des industriels afin de les aider à atteindre une excellence de fabrication durable notamment grâce au lancement d'offres clés globales autour d'Atos World Manufacturing (systèmes d'exécution de fabrication, gestion du cycle de vie des produits et gestion de la chaîne logistique) et à des offres diversifiées autour de la Fabrication durable.
- Lancer des solutions novatrices pour la Distribution visant à soutenir la gestion des clients, des filières et de l'expérience.
- Exploiter la présence globale du Groupe sur le marché du transport et au lancement d'offres novatrices centrées sur la gestion des trajets, la gestion des opérations et des infrastructures et la vente au détail (de voyages).
- Renforcer les capacités d'Atos Origin à servir ses clients internationaux où qu'ils soient et à consolider sa position dans les régions à potentiel de croissance soutenue à long terme comme l'Amérique du Sud et l'Asie-Pacifique.

B.3.1.5 Énergie & Services Publics

Contexte

Le secteur Énergie & Services Publics se trouve pour la première fois à l'aube d'une transformation majeure qui devrait impacter les modèles de développement traditionnels. Tout d'abord, la pression croissante en faveur de la déréglementation contraint ses acteurs à changer. Ensuite, dans un contexte de raréfaction des ressources naturelles et de poids croissant des préoccupations écologiques, un bon équilibre entre sources d'énergie traditionnelles et renouvelables et la sécurité de l'offre énergétique constituent des moteurs prioritaires du développement des entreprises.

Dans ce contexte, les acteurs du secteur de l'énergie cherchent à :
- réduire les coûts de leurs activités traditionnelles,
- diversifier leurs investissements dans de nouvelles sources d'énergie afin d'en explorer les possibilités et de préparer le changement à venir,
- optimiser et maximiser leurs activités liées aux réserves récupérables avérées, à la production des réserves existantes, à la livraison des produits et au délai de commercialisation,
- atténuer les risques relatifs aux énergies de substitution.

Dans le contexte ci-dessus, les sociétés du secteur des Services Publics cherchent à :
- modifier de fond en comble leur modèle de développement traditionnel afin de respecter la réglementation et les politiques, de gérer des questions telles que le rendement énergétique et la transformation des utilisateurs finaux en producteurs et de faire concurrence aux nouveaux entrants ;
- se transformer en « sociétés de l'information » axées sur les clients comparables à celles du secteur des télécommunications afin de conserver leurs utilisateurs finaux en utilisant avec eux des méthodes de pointe en matière de clients de pointe.

En dépit du profil récurrent de ses activités, le secteur des services publics a souffert du ralentissement économique au même titre que l'économie globale. Les entreprises du secteur en sont ainsi venues à geler les dépenses discrétionnaires consacrées aux projets de développement et à repousser des plans d'investissement majeurs. Dans le même temps, ces dernières années la consommation énergétique des utilisateurs finaux diminuait.

Faits marquants dans le secteur Énergie & Services Publics pour Atos Origin

Le secteur s'est concentré sur des offres spécifiques et une structure organisationnelle apte à accélérer une croissance durable. Pour ce faire, il a pris les mesures suivantes :

- création d'Atos WorldGrid, une entité internationale d'Atos Origin lancée début 2010 pour fournir des services informatiques en temps réel à l'échelle globale. Atos WorldGrid est le chef de file des initiatives novatrices sur le marché Énergie & Services Publics ;
- lancement d'un centre de compétence global pour SAP Industry Solutions axé principalement sur l'intégration de données en temps réel dans les systèmes d'information de gestion et de relations avec la clientèle des entreprises ;
- mise en place de partenariats stratégiques.

Avec la création d'Atos WorldGrid, l'entité internationale d'Atos Origin lancée début 2010 pour prendre en charge les activités informatiques cruciales du marché global Énergie & Services Publics, Atos Origin réaffirme sa stratégie générale, à savoir proposer à des marchés spécifiques des solutions différenciées et reproductibles afin de renforcer sa rentabilité dans le secteur de l'énergie et des services publics. Atos WorldGrid fournit des services informatiques à des activités dont les technologies de l'information constituent le cœur de métier : pétrole, gaz, eau, électricité et toutes les initiatives novatrices du marché Énergie & Services Publics. Pour chacun de ces marchés, Atos WorldGrid développe, intègre, installe et entretient un portefeuille exhaustif de solutions couvrant toute la chaîne de valeur, de la production, du transport et du stockage à la vente au détail en passant par la distribution.

La première filiale Atos WorldGrid a vu le jour en France en août 2010. Atos WorldGrid a été officiellement lancé au Brésil à l'occasion du SENDI au quatrième trimestre 2010. Cette même année a également vu la création d'une Joint-Venture entre ZTE Utility (70 %) et Atos Origin BV (30 %) en Chine pour promouvoir les solutions « Smart Grid » de l'opérateur du réseau de distribution électrique sur le continent chinois. Atos WorldGrid a également participé à des projets d'innovation majeurs tels que la société française MedGrid, dont il est l'unique actionnaire informatique.

Des contrats majeurs ont été signés en 2010 en France, en particulier avec GRT Gaz (pour la distribution physique/SCADA), EDF (portail Internet pour le marché de masse) et en Chine : l'un pour la gestion du système de commande numérique de la centrale nucléaire de Hanan et l'autre pour le premier projet pilote de gestion des compteurs intelligents d'une grande ville côtière du sud du pays.

Ambitions d'Atos Origin

Sur la base de la stratégie définie, le Groupe a élaboré une feuille de route pour continuer à gagner des parts de ce marché. Les principaux objectifs sont les suivants :

- soutenir les sociétés du secteur Énergie & Services Publics et leurs principales préoccupations telles que l'optimisation des ressources, le respect de la réglementation, la durabilité des sources d'énergie, les « Smart Utilities » et la sécurité de l'offre ;
- soutenir la transformation des sociétés du secteur Énergie & Services Publics en organisations centrées sur les clients gérées avec des bases de données performantes ;
- poursuivre la pénétration dans les pays émergents.

Le Groupe a également de grandes ambitions pour Atos WorldGrid. Au premier trimestre 2011, deux filiales supplémentaires ouvriront leurs portes en Chine et en Espagne.

Pour l'année à venir, Atos WorldGrid concentrera ses efforts sur trois axes :

- la promotion des solutions « Smart Grid » et des systèmes d'information orientés clients apparentés dans des régions en rapide croissance telles que l'Asie, le Brésil et l'Europe occidentale ;
- la promotion de DCS, un système de commande numérique destiné aux centrales nucléaires chinoises par l'intermédiaire d'un consortium dirigé par Invensys ;
- la promotion d'une nouvelle génération de distribution physique et commerciale afin de respecter les futures règles applicables aux marchés déréglementés.

Dans chaque cas, Atos WorldGrid continuera à nouer des partenariats stratégiques avec des acteurs majeurs du secteur de l'énergie et des services publics afin de proposer à ses clients les solutions de bout en bout les plus performantes.

B.3.2 Approche marketing

Pour assurer sa croissance future, le Groupe a été amené à transformer et à globaliser la fonction marketing. Il s'agit maintenant d'une fonction globale dotée de lignes hiérarchiques directes entre les équipes marketing locales et le niveau Groupe. Au niveau Groupe, le Directeur global du marketing relève du Directeur commercial global.

Au-delà des changements organisationnels visant à améliorer l'efficacité et à aligner le marketing et les ventes, la transformation du marketing, l'un des projets « TOP Sales », présente trois caractéristiques :

- Campagnes globales : des campagnes marketing en cours d'élaboration au niveau global assureront à la fois l'efficacité des activités marketing et la cohérence internationale des messages. Si nécessaire, les campagnes sont adaptées sur place aux besoins du marché local. En 2010, diverses campagnes ont été élaborées et menées.
- Formation de la force de vente aux offres et aux campagnes : comme l'instauration de relations inscrites dans la durée avec les clients constitue un atout clé du Groupe, l'entretien de rapports étroits avec les clients constitue un objectif commercial essentiel. Par conséquent, la force de vente et les consultants d'Atos Origin doivent impérativement comprendre en profondeur leurs besoins et leurs processus internes, mais aussi posséder une vaste connaissance des technologies de l'information. Depuis le deuxième trimestre 2010, la fonction marketing a repris la responsabilité de la formation permanente de la force de vente aux nouvelles offres et initiatives dans le cadre des campagnes marketing. En 2010, la fonction marketing a dispensé plus de 2 000 formations.
- Développement du portefeuille et supports de vente : dans le cadre de la sectorisation des nouveaux marchés, le marketing a rationalisé le portefeuille d'offres existant et lié ses éléments aux facteurs moteurs du marché et aux besoins des clients. Des supports de vente ont été élaborés pour plus de 150 offres globales dont les offres clés du Groupe. Des outils permettant à la force de vente de guider de manière nouvelle les clients et les prospects dans le portefeuille d'offres d'Atos seront disponibles au premier semestre 2011.

B.3.3 Conseil

La mission d'Atos Consulting consiste à apporter des résultats tangibles et durables à ses clients en les aidant à transformer leurs comportements, leurs modèles de développement, leurs processus et leur infrastructure informatique.

La proposition de valeur d'Atos Consulting combine expertise sectorielle, expertise en innovation des processus, expertise technologique et expertise en accélération de la transformation.

Atos Consulting fournit le composant « Design » (concevoir) du modèle « Design-Build-Operate » (concevoir-réaliser-exploiter) d'Atos Origin. Elle tire parti de l'expertise et des ressources globales d'Atos Origin et est considérée comme une autre filière permettant aux clients de profiter de l'expertise du Groupe aux côtés des offres d'intégration de systèmes, d'infogérance, de BPO et de HTTS.

De ce fait, Atos Consulting :

- est le point central de l'expertise d'Atos Origin en matière de transformation des processus et des technologies de l'information,
- contribue à gérer le changement et la transformation des projets d'intégration de systèmes et d'infogérance,
- est le moteur d'aide à l'innovation et à la transformation qu'Atos Origin met à la disposition de ses clients,
- dirige l'approche de vente consultative d'Atos Origin adoptée pour des comptes ciblés.

Afin d'assurer un centrage sectoriel fort et d'exploiter les connaissances sur les questions transsectorielles, Atos Consulting est organisé en marchés et en trois lignes de services (Innovation, Excellence opérationnelle et Excellence des systèmes d'information) constituées de 15 centres d'excellence qui développent l'expertise fonctionnelle des marchés tandis que les équipes de marchés développent l'expertise sectorielle et les offres verticales.

B.3.4 Lignes de Services

B.3.4.1 Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS)

Une expertise unique

L'initiative stratégique, lancée en 2009 par Atos Origin, de développer les Services Transactionnels de Haute Technologie HTTS est principalement fondée sur le développement les actifs et compétences de sa filiale spécialisée, Atos Worldline. Leader des services intégrés pour les transactions électroniques critiques, Atos Worldline est spécialisé dans trois domaines:

- Les Services de paiement électronique – émission, acquisition et traitement des paiements par terminal, carte ou non carte.
- L'e-CS (« e-Community Services ») qui recouvre les services électroniques pour les Clients, Citoyens et les Communautés (solutions de e-commerce, messagerie, plate-forme Internet, numérisation, services d'archivage et de sécurité).
- Les Marchés financiers – règlement et livraison, compensation, courtage et gestion d'actifs.

Atos Worldline a acquis une position solide en sa qualité de professionnel européen partenaire des secteurs bancaires, télécoms, distribution, secteur public et santé.

En 2010, la mise en place et la structuration des équipes HTTS dans les principaux pays européens d'Atos Origin et en Asie-Pacifique a permis de compléter le portefeuille des activités HTTS avec des savoir-faire et des compétences nouvelles renforçant les domaines du paiement et de l'e-CS.

Les services de paiements électroniques

Fort d'une expérience de plus de trente-cinq ans et d'une expertise approfondie dans le domaine des services de paiement à travers les principaux pays d'Europe, Atos Worldline fournit à ses clients des services personnalisés qui couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur des paiements, que ce soit pour anticiper au mieux les défis liés aux évolutions réglementaires ou pour optimiser leur performance opérationnelle dans les transactions électroniques.

Paiement/Acquisition
Atos Worldline développe et opère des services d'acquisition sur mesure pour tous types de paiement. Par acquisition, est entendue : la mise à disposition des moyens d'acceptation des transactions de paiement, la collecte et le traitement des données électroniques constituant ces opérations de paiement. L'expertise d'Atos Worldline comprend :

- le traitement de l'acquisition des transactions électroniques de paiement y compris l'acquisition des paiements centralisés multipays (« central acquiring ») ;
- une licence d'acquéreur pour Visa/Mastercard en Europe ;
- la gestion des paiements à distance ;
- le développement de solutions de technologies de paiement ;
- des serveurs d'autorisation, de gestion de la collecte de données ;
- la gestion des centres d'appels, de la fraude et des réclamations ;
- les passerelles vers les réseaux monétiques internationaux ;
- la gestion des prélèvements et mandats SEPA ;
- le développement, la commercialisation, la location, l'installation de terminaux de paiements.

Paiement/Émission
Atos Worldline développe et opère des solutions d'émission pour tous types de paiement. Par émission, on entend : le traitement et la gestion des transactions des porteurs de cartes. Cette expertise recouvre :

- les systèmes de gestion de porteurs et de gestion de cartes de débit, cartes de crédit, cartes d'entreprises ;
- les cartes prépayées, cartes cobrandées, cartes essence ;
- le crédit à la consommation ;
- les serveurs d'autorisation ;
- les centres d'appels et gestion de la fraude pour les porteurs de cartes, « Card Stop »;
- les solutions de paiement pour le commerce électronique (e-commerce): cartes virtuelles, comptes prépayés, « 3D Secure » ;
- les paiements mobile et paiements sans contact ;
- les outils de gestion de la fraude temps réel.

Paiements interbancaires
Atos Worldline développe et propose des applications à forte valeur ajoutée dans le domaine des paiements interbancaires, des solutions de règlement de gros montants et de compensation, largement déployées en Europe et dans le monde.

Un très fort niveau d'expertise dans les Paiements est aussi à disposition de nos clients d'Asie, où Atos Origin est le premier fournisseur de solutions de gestion de cartes de crédit pour l'industrie bancaire asiatique.

e-CS, services en ligne pour les Clients, les Citoyens et les Communautés

Atos Worldline possède plus de trente années d'expérience et d'expertise dans le développement de services en ligne pour les Clients, les Citoyens et les Communautés. Cela comprend le développement sur mesure de services de gestion de la relation client (CRM) intégrés à des services d'interaction électronique multicanaux (services Internet, mobile et vocaux).

Le libre-service constitue une des caractéristiques de l'e-CS très appréciée des clients, car il mobilise moins de ressources humaines tout en améliorant la satisfaction des utilisateurs finaux. Une seconde génération d'outils servant de nouveaux canaux d'interaction est sur le point d'être mise en œuvre, apportant une expérience utilisateur plus attrayant, à la fois fluide et cohérent. D'énormes quantités de données sont générées par les plates-formes d'e-commerce, les plates-formes communautaires, par les documents électroniques ainsi que par les systèmes de messageries. Le besoin d'archivage structuré de ces données devient crucial.

Le sujet de la mobilité est devenu une source d'activité importante pour Atos Worldline et Atos Origin. Nous avons réalisé de nombreux services et applications mobiles pour nos clients, dans des domaines aussi variés que les services bancaires, le transport, les services publics, les médias et les paiements, avec à la clé un succès important auprès des utilisateurs finaux. En générant de nouvelles transactions sur des plates-formes de service existantes et de nouveaux usages pour les services transactionnels, le domaine de la mobilité contribuera de façon importante à notre croissance future.

Les solutions d'Atos Worldline et des équipes HTTS d'Atos Origin aident les clients à optimiser la relation client avec leurs utilisateurs finaux grâce à une optimisation de l'ensemble des canaux de communication.

Processus du service client et de la gestion de la fidélité
Les services proposés dans ce domaine sont conçus pour aider les clients du Groupe à améliorer leur relation client, et par là même leur propre performance commerciale. Ils leurs permettent d'interagir avec leurs propres clients à travers différents canaux (services vocaux, téléphonie mobile, Internet, kiosques, SMS…). Ils donnent aussi les moyens de retenir et de faire monter en gamme les clients les plus rentables. Ils offrent également la possibilité de collecter et d'analyser les informations sur les profils et les comportements des utilisateurs.

Messagerie
Les solutions de messagerie regroupent les systèmes centraux de courrier électronique pour les fournisseurs d'accès à Internet (FAI), les opérateurs de télécommunication ainsi que les canaux sécurisés de communication pour le public et les entreprises, en particulier pour les banques soumises à la réglementation Bâle II. La messagerie permet la convergence des canaux vocaux et textuels et supporte l'utilisation de type « n'importe quand, n'importe où, avec n'importe quel terminal ».

Plates-formes Internet
Les plates-formes Internet sont basées sur les systèmes de gestion du contenu Web 2.0 sur lesquels sont ajoutés des moteurs dédiés tels que des applications de commerce électronique, de courtage en ligne, d'administration électronique, ou de services de billetterie. Afin de profiter du marché croissant de l'Internet mobile, les fonctionnalités de ces plates-formes ont été étendues aux appareils portables et garantissent ainsi une expérience utilisateur parfaite de l'Internet mobile avec l'ensemble des terminaux présents sur le marché.

Services de numérisation, de confiance et d'archivage
Ces services encouragent le passage de processus papier à des flux de documents électroniques (par exemple, les factures électroniques). Ils offrent une technologie de pointe en phase avec la législation européenne sur l'identification forte des utilisateurs et la signature électronique de type PKI (« Public Key Identification » ou Clé d'Identification Publique). La sauvegarde et de complexes processus d'archivage complètent la chaîne de la valeur de la numérisation. En tant que tiers de confiance et fournisseur externe de services, Atos Worldline offre à un coût optimisé ces services qui nécessitent une infrastructure hautement sécurisée, une expertise des processus et une certification régulière.

Plates-formes dédiées de services transactionnels métier
Grâce à leur maîtrise des nombreuses briques élémentaires qu'elle a conçues du portefeuille des solutions et services du domaine e-CS, Atos Wordline et les équipes HTTS d'Atos Origin ont développé des plates-formes de services dédiées pour répondre à des besoins métiers spécifiques de nos clients pour de nouveaux services transactionnels critiques à haute volumétrie. La conception de ces plates-formes de service dédiées s'appuie sur l'agilité de nos équipes de combiner des actifs existants, tout en garantissant la sécurité et la qualité de service de nos environnement de production industriels. Des exemples de tels services couvrent des domaines aussi variés que le contrôle de vitesse routier, les dossiers médicaux partagés et la billetterie dans le transport.

Services aux marchés financiers

L'expertise d'Atos Worldline dans les services aux marchés financiers couvre les activités des gérants de portefeuille, des banques privées, des courtiers et intermédiaires, des sociétés de Bourse, des chambres de compensation, des organismes de place (CCP) et des dépositaires.

Grâce à sa connaissance approfondie de la dynamique du secteur financier et à sa maîtrise des solutions collaboratives, Atos Worldline a su exploiter sa capacité d'innovation en développant des solutions à forte valeur d'usage, permettant d'adresser les nouveaux défis du marché et d'offrir des solutions nouvelles pour couvrir l'ensemble du cycle de vie des valeurs mobilières, des fonds et des dérivés. Cette expertise s'exprime dans les domaines suivants :

- informations financières en temps réel,
- solutions innovantes de négociation en ligne « front to back »,
- solutions de compensation et de garantie pour titres, dérivés et solutions de CCP,
- solutions de règlement/livraison et de tenue de comptes,
- solutions de gestion d'actifs multisupports.

Le traitement de milliards de transactions électroniques

Atos Worldline est leader dans le domaine des services intégrés pour les transactions électroniques à hauts facteurs critiques. La Société offre de fortes capacités de traitement industriel permettant de gérer 15 milliards de transactions par an sur ses centres techniques sécurisés en Europe. Ces datacenters sont totalement interconnectés, fonctionnent 24 h sur 24, 7 jours sur 7. L'engagement du Groupe à offrir à ses clients des services de très haute performance est formalisé par des engagements de qualité de service élevés et par la conformité aux standards ISO 9001.

Cette capacité de traitement industriel et cette proposition de valeur unique est maintenant mise à disposition de l'ensemble des clients d'Atos Origin, au fur et à mesure du déploiement du portefeuille d'offres HTTS dans les zones géographiques du Groupe.

Parmi les volumes traités par Atos Worldline en 2010

Paiement	e-CS	Marchés financiers
28 millions de cartes de débit et crédit	2 milliards d'appels (SVI et centres d'appels)	280 millions d'ordres de Bourse traités
2,2 milliards de transactions d'acquisition	1 milliard de SMS	450 milliards d'euros d'actifs sous gestion
570 000 terminaux	60 millions de boîtes mail	
415 millions de paiements à distance		

Un engagement d'innovation permanente

Atos Worldline est spécialisé dans la production de solutions et de services innovants afin d'aider ses clients à mettre en place leur stratégie pour relever leurs défis actuels qui s'expriment en termes de flexibilité et de compétitivité.

Atos Worldline offre à ses clients une proposition de valeur unique et les aide à se différencier par:

- le haut niveau de performance de ses services,
- une optimisation de la productivité et des coûts par une consolidation des volumes principalement en Europe,
- des solutions personnalisées et un paiement à la transaction, basé sur les indicateur liés à l'activité des clients,
- des services à forte valeur ajoutée grâce à une focalisation sur la R&D et à un modèle gagnant-gagnant permettant le partage des investissements et des revenus.

Tous les ans, Atos Worldline est récompensé par de nombreux prix en reconnaissance de son engagement dans la recherche et le développement de solutions de pointe. Les solutions primées recouvrent des domaines tels que les paiements mobiles, le paiement sécurisé sur télévision par IP, la Gestion de la Relation Client en ligne ou encore les solutions de dématérialisation.

B.3.4.2 Intégration de Systèmes

2010 a été une année très enrichissante pour les services d'Intégration de Systèmes d'Atos Origin. Le Groupe a renforcé et élargi son portefeuille d'offres sans perdre de vue la globalisation et l'industrialisation de ses activités afin de concevoir, de réaliser et d'exploiter des solutions pratiques et fiables en toute transparence.

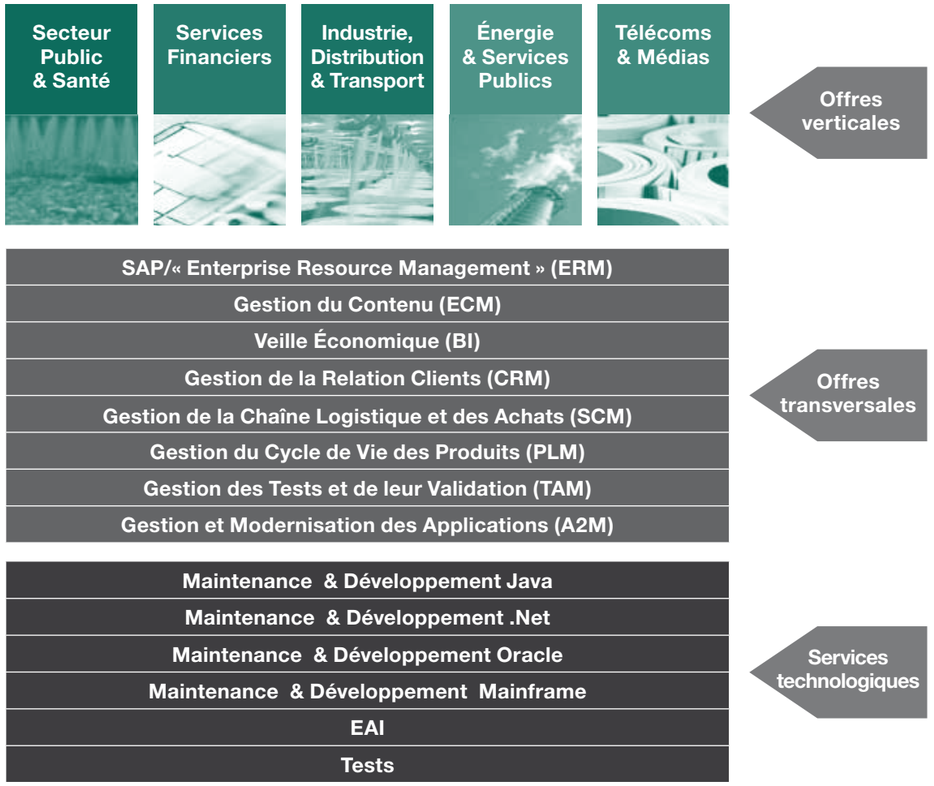
Portefeuille des offres

L'année 2010 a été décisive pour l'offre SI d'Atos Origin. Considérée comme la base d'une valeur ajoutée supplémentaire pour les clients d'Atos Origin, une source de croissance et de rentabilité accrues et un socle formidable pour l'industrialisation et l'exploitation des avantages du système de production globale d'Atos Origin, la structuration des offres d'intégration de systèmes a fait l'objet d'une attention aussi forte que constante.

Les offres SI sont maintenant structurées en trois segments stratégiques :

- Des offres verticales, adaptées à chaque marché, qui visent directement l'amélioration des performances de processus sectoriels verticaux tels que l'optimisation de la chaîne logistique dans l'industrie, le marketing sur Internet dans les biens de grande consommation, la facturation dans les services publics.
- Des offres fonctionnelles ou multisectorielles tels que les solutions TAM (« Testing and Acceptance Management »), ECM (« Enterprise Content Management ») ou ERP pour des fonctions de supports telles que le système de gestion des ressources humaines, le système de paie ou le système de gestion financière.
- Des services technologiques de développement d'applications d'intégration de systèmes et des services de maintenance de bout en bout pour différentes technologies telles que Java, .Net, MVS, EAI ainsi que pour les essais fonctionnels indépendants.

La structure de l'offre Intégration de Systèmes est détaillée dans le schéma ci-dessous :



Offres verticales
Atos Origin conçoit et réalise des solutions sectorielles qui nécessitent à la fois une connaissance très approfondie du secteur concerné et des compétences technologiques. Leur conception et leur réalisation soit font appel à des progiciels du marché tels que SAP, Oracle, Line Data (solutions de back office bancaire), Cordys (modélisation de processus), etc., soit sont confiées à des ingénieurs d'Atos Origin (par exemple, systèmes de gestion des réseaux pour le secteur des services publics ou solutions de paiement).

Offres transversales
Les offres transversales ont bénéficié d'une croissance à deux chiffres en 2010, preuve de la valeur ajoutée qu'elles apportent aux clients.

En 2010, Atos Origin a renforcé son positionnement sur ces offres transversales en particulier : TAM (Gestion des tests et de leur validation), ECM (Gestion du Contenu), A2M (Gestion et modernisation des applications), BI (veille économique) et SAP.

Les offres TAM et ECM sont détaillées dans la section consacrée à nos offres clés globales, mais A2M, BI et SAP Practice sont décrits ci-après.

Gestion et modernisation des applications (A2M)

Pour satisfaire les attentes de leurs clients, de leurs collaborateurs et de leurs fournisseurs, de plus en plus de clients doivent faire face à l'augmentation des coûts et de la complexité de leur portefeuille d'applications. Dans une telle situation, l'amélioration de la gestion des applications existantes, leur simplification et leur modernisation constituent le principal levier. L'adaptation de l'approche « innover, étendre, optimiser et gérer » au cycle de vie des applications. Des entreprises de premier plan telles que ChemChina, Procter & Gamble, Renault, SFR, KPN ainsi que plusieurs ministères britanniques ont adopté ces solutions.

Veille économique (BI)

Atos Origin couvre toutes les activités depuis l'élaboration de la stratégie de veille économique des entreprises jusqu'à la gestion du changement. Il se charge intégralement de l'organisation de la gestion des métadonnées et des données de base ainsi que du support quotidien. Les offres vont de simples solutions ponctuelles dotées de fonctions de rapport venant s'ajouter à une mise en œuvre ERP jusqu'à des solutions qui génèrent un profil complet des clients. L'entreprise se trouve ainsi en mesure d'optimiser la valeur de chaque client grâce à des solutions prenant en charge des systèmes de mesure de la performance basés sur des applications prévisionnelles mise à jour en temps réel. Plus de 1 000 spécialistes fournissent des solutions BI à forte valeur ajoutée à nos clients.

SAP

En dépit de la crise économique qui touche le secteur des services informatiques, la division Global SAP Practice d'Atos Origin a enregistré une croissance de 15 % par rapport à l'année précédente et compte désormais 4 400 consultants dans le monde. Atos Origin s'est centré sur la fourniture d'une capacité de services intégrés (projets, gestion des applications et hébergement/services Cloud) attachée à la personnalisation du service à la clientèle. Une nouvelle « méthode de travail unique » globale a été déployée dans la division afin d'assurer la cohérence de l'approche auprès de nos clients partout dans le monde.

Atos Origin aide ses clients à créer une valeur ajoutée supplémentaire de leurs investissements SAP en améliorant les performances de leurs processus et en réduisant le coût total de possession de leurs systèmes SAP. Le portefeuille global d'offres de service SAP d'Atos Origin est maintenant commercialisé et dispensé de manière cohérente dans le monde entier. Dans un avenir proche, Atos Origin fournira un nombre croissant de ses services « à la demande ». Depuis le début, le secteur Industrie constitue la base de développement d'Atos Origin SAP Practice, mais le Groupe se positionne également dans les secteurs Services Financiers et Énergies & Services Publics. Outre une présence forte sur ses marchés de base (Europe occidentale), Atos Origin SAP Practice connaît une croissance soutenue en Amérique latine et en Asie et se positionne en Inde et au Moyen-Orient.

Services technologiques
Le développement d'applications standardisées pour différentes technologies constitue le troisième segment de service. La proposition de valeur d'Atos Origin consiste à offrir à ses clients du monde entier des usines de développement spécialisées par technologie, standardisées, au coût compétitif et qui répondent à des engagements d'un très haut niveau de qualité. Ces technologies comprennent Oracle, EAI, MVS et .Net.

Plus de 4 000 ingénieurs travaillent dans des centres mondiaux hautement automatisés en Inde, au Maroc, en France, en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Argentine et en Chine.

B. Positionnement d'Atos Origin sur le marché des services informatiques
B.3 Ventes et Production

Globalisation et industrialisation des processus

Production distribuée
Pour répondre à la demande de qualité, d'évolutivité, de prévisibilité et de flexibilité accrues à moindre coût, Atos Origin a amélioré son modèle de production distribuée sur la base :

- d'un cadre de processus mondiaux baptisé « Global Delivery Platform » incorporés à un ensemble intégré d'outils assurant le contrôle et la visibilité sur l'intégralité de la ligne de production, quelle qu'en soit la localisation géographique ;
- d'un accès à tous les outils grâce à un SSC (« Shared Service Center », centre de services partagés) central permettant à tous les utilisateurs de gérer en temps réel des informations et des documents cohérents pour leurs activités de maintenance et de développement d'applications et qui les aide à contrôler le processus à l'aide de processus automatisés prédéfinis et personnalisables ;
- d'unités d'organisation spécialisées et de centres de production et de maintenance des logiciels organisés par technologie et compétences ;
- de centres d'excellence organisés autour de connaissances produits et sectorielles spécifiques.

Des indicateurs cohérents intégrés dans un système de gestion transparent mesurent la production, la productivité et la qualité par technologie.

L'intégration des outils permet aux collaborateurs de l'entreprise de suivre les processus de production depuis le cahier des charges jusqu'à la conception et la réalisation du logiciel de manière contrôlée et efficace quelle que soit la partie du processus exécutée.

Globalement, le gain d'efficacité a lieu dans les centres de production internationaux de la « Global Factory » grâce à la standardisation, à des outils et des processus communs, à des processus et des solutions reproductibles et à des économies d'échelle. Actuellement, 11 usines fournissent des offres de service d'Intégration de Systèmes complètes.

Industrialisation
Pour profiter des économies d'échelle qu'autorisent le modèle de production distribuée et la « Global Delivery Platform » (plate-forme mondiale de production), nous déployons des techniques de management lean qui identifient les pertes d'efficacité dans l'ensemble du processus afin que les ingénieurs ciblent la création de valeur pour leurs clients et éliminent les activités improductives. Atos Origin est un pionnier de l'utilisation des techniques lean pour l'intégration des systèmes.

Les clients d'Atos Origin bénéficient :

- de mesures standards de la productivité et de la qualité assorties d'un engagement à apporter des améliorations,
- d'une tarification à la production (points de fonction/unité de travail),
- d'une transparence totale des prix et de la qualité,
- de la capacité à travailler là où le client a besoin.

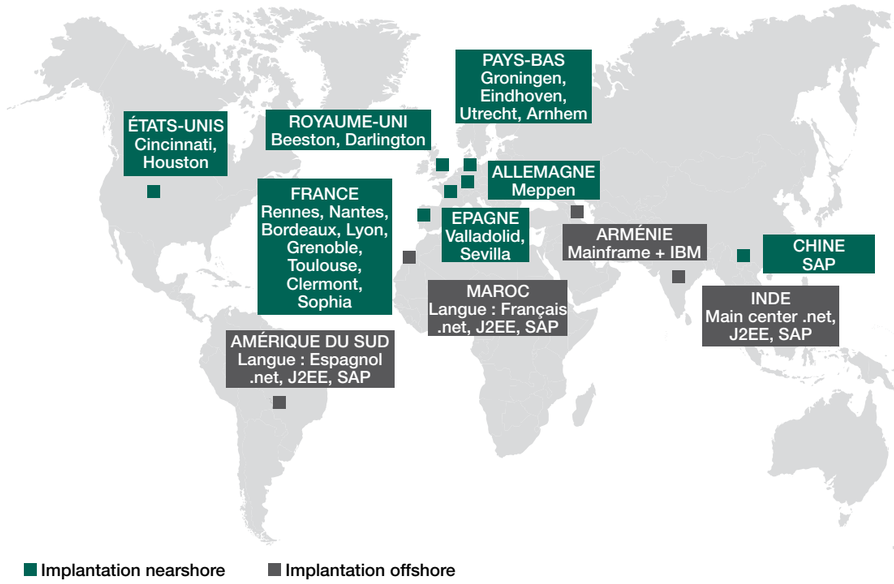
Pour harmoniser la qualité des processus et des services dans l'ensemble des régions et des lignes de services, Atos Origin a créé un système de gestion de la qualité. Lors du Salon de l'automobile d'octobre 2010 à Paris, Renault a décerné à Atos Origin le « Renault Global Award for Facilities and Services » (applications logicielles) et l'a félicité pour « sa performance brillante en termes de qualité-coût-livraison. Renault le considère comme un fournisseur d'exception ».

Offshore et « Global Sourcing »

Le modèle de production distribuée d'Atos Origin dépend fortement de ses capacités nearshore et offshore. En 2010, la ligne de services Intégration de Systèmes a notablement renforcé sa présence nearshore et offshore :

- Au Maroc, son effectif total est d'environ 250 personnes.
- En Inde, 3 450 salariés sont désormais répartis dans plusieurs centres situés à Mumbai, à Pune, à Bangalore et à Calcutta. En 2010, Atos Origin a également ouvert un nouveau centre à Chennai pour Renault.
- Un centre offshore principalement au service des pays hispanophones et des États-Unis a ouvert ses portes en Argentine.
- En 2011, Atos Origin élargira les capacités de son centre SAP en Chine.
- Atos Origin continue à fournir des technologies mainframe et des compétences très spécialisées à partir de l'Arménie.

La carte ci-dessous indique les capacités d'intégration de systèmes nearshore et offshore d'Atos Origin :



Stratégie Cloud pour l'intégration de systèmes

Atos Sphere, le portefeuille Cloud évolutif d'Atos Origin soutenu par l'infrastructure Cloud d'Atos, propose notamment les trois services suivants : test de régression SAP, gestion des données et PLM (« Product Life-cycle Management », gestion du cycle de vie des produits).

Par ailleurs, Atos Origin adapte en permanence son portefeuille d'offres existant afin de répondre à la popularité croissante du « Software-as-a-Service » (SaaS, fourniture de logiciels sous forme de service), par exemple, « TAM on Cloud », « ECM & Collaboration on Cloud » . En octobre 2010, Atos Origin a signé un accord global avec SAP BusinessObjects pour fournir ce logiciel à la demande. Un véritable modèle SaaS a donc été créé, qui permet aux clients d'utiliser « BusinessObjects » moyennant un abonnement mensuel par utilisateur.

B.3.4.3 Infogérance

Description des activités

Atos Origin se spécialise dans la gestion et la transformation des activités informatiques de ses clients. Son offre couvre la gestion de l'intégralité de leurs systèmes d'information et de traitement des données : datacenters, support des réseaux et des postes de travail, systèmes d'identité, d'accès et de sécurité, gestion des applications ainsi que mise en œuvre de processus et d'outils permettant aux clients de profiter d'une technologie de pointe dans un environnement flexible dont leur entreprise tirera des avantages concurrentiels.

Leader européen et acteur global de premier plan de l'infogérance, Atos Origin dispense des services de support accessibles 24 h/24 et 7j/7 par l'intermédiaire de son réseau global et possède une expérience inégalée en matière de programmes de déploiement de solutions complexes multisites de grande ampleur.

Grâce au Programme TOP et aux actions menées actuellement par toutes les équipes, la ligne de services Infogérance à améliorer sa rentabilité et a mis en place une nouvelle organisation exploitant les bonnes pratiques du Groupe.

Portefeuille d'infogérance

Atos Origin est capable d'assurer la conception, la réalisation et l'exploitation d'une solution d'infogérance complète. Ses activités englobent les services de datacenter et vont du support à la gestion des applications. Les services d'infogérance sont étayés par des structures organisationnelles, des processus et des outils éprouvés, tous certifiés ISO 9001 et ISO 27001, ce qui garantit l'homogénéité des niveaux de service partout dans le monde.

Certaines offres du portefeuille d'infogérance font partie des Offres Clés Globales du Groupe. Ces offres (« Adaptive Workplace », « Cloud Services » par l'intermédiaire d'Atos Sphere, « Identity Security & Risk Management ») sont présentées en détail dans la section B.2. Les autres sont décrites ci-dessous :

- **Services mainframe** (grands systèmes): gestion intégrale de l'environnement mainframe (traitement, stockage, traitement des transactions, services de base de données et temps partagé). Toutes les activités sont et facturées à l'utilisation. Notre datacenter d'Essen, l'un des plus grands d'Europe, livre les technologies « mainframe » les plus récentes. En tant que fournisseur d'interfaces techniques et de gestion locale de la continuité d'activité, nous sommes compétents en matière de transition et disposons des technologies les plus récentes. Celles-ci permettent de mettre en place des solutions rapidement évolutives et durables à la tarification claire, avantageuse et prévisible.
- **Solutions d'infrastructure :** services de gestion de l'infrastructure et d'hébergement disponibles dans toutes nos zones géographiquees allant de la gestion de l'infrastructure à distance à l'hébergement de datacenters sécurisés pour les services du secteur des services publics. Ces solutions sont toujours proposées indépendamment de nos services Cloud, mais nous sommes parfaitement à même de combiner infrastructure traditionnelle et services Cloud. Grâce à nos programmes d'industrialisation (« Global Factory »), les services d'infrastructure demeurent focalisés en permanence sur la rentabilité, le développement durable, la consommation de ressources, la sécurité et le respect des réglementations.
- **Hébergement d'applications :** le but est de combiner réduction du coût total de possession, respect de la réglementation, continuité d'activité et amélioration continue de l'environnement applicatif des clients. Atos Origin a déployé un modèle de croissance évolutif et flexible unique en son genre. Grâce au déploiement d'un modèle de production en continu (« Continuous Service Delivery Model », CSDM) conforme aux prescriptions de l'ITIL (« Information Technology Infrastructure Library »), la prestation de services est standardisée à l'échelle internationale. Le portefeuille de solutions d'hébergement d'applications couvre la gestion des applications ERP et des applications collaboratives qui font appel à des services mondiaux basés sur les technologies SAP, Oracle et Microsoft. Les modèles de production vont de solutions dédiées aux clients à des solutions à la demande totalement flexibles (SaaS).
- **Services professionnels d'infrastructure :** ces services s'adressent à tous les clients, même à ceux qui n'ont pas recours à l'infogérance. Très compétents sur des sujets tels que la gouvernance informatique, la sécurité ou l'informatique verte, les consultants du Groupe dispensent des conseils techniques. La Société se charge aussi de services de transformation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), centrés en particulier sur des projets de virtualisation des serveurs, des postes de travail et du stockage.

Évolution du modèle de production : 2010 a été une année clé pour Atos Origin concernant l'organisation de la prestation de ses services

Vers un modèle global de production
La ligne de services Infogérance a élaboré un modèle spécifique afin d'aligner l'ensemble des activités au service de nos clients sur le projet « GAMA ».

Ainsi l'organisation « fonctionnelle » Global Factory créée en 2009 est devenue une organisation opérationnelle en 2010. Sa structure comporte six lignes de services gérées globalement :

- « IT Infrastructure Services » (IT IS) regroupe les datacenters, la gestion des serveurs, la gestion du stockage et les centres de surveillance des entreprises.
- « Mainframe Services » (MFS) se charge des services techniques pour applications sur mainframe.
- « Workplace and Service Desk » (WSD) pour la gestion des postes de travail.
- « Application Technical Services » (ATS) comprend les services de bases de données et de middleware.
- « Network and Security Services » (NSS) pour la sécurité des réseaux.
- « Service Management Tools and Processes » (SMTP) pour la gestion des outils et des processus.

Une meilleure efficacité sur les nouveaux projets
Concernant la ligne de service IT IS, par exemple, notre offre Cloud, la première proposée par Atos Sphere, représente une étape clé pour notre développement et la mise à disposition de services Cloud sécurisés. Ces prestations sont assurées par des datacenters régionaux onshore et avec le support de l'Inde. Forte de la même expertise, une initiative globale de virtualisation a été lancée. Cette année, un système de surveillance et d'alerte (MONA) a débuté à être déployer en Europe. Enfin, la rationalisation des centres de surveillance est arrivée à son terme avec un centre maximum par pays onshore et une consolidation dans trois sites offshore : Malaisie, Maroc et Pologne.

Concernant la ligne de services NSS, en 2010 tous les appels internationaux sont passés sur notre réseau global. Cette réalisation notable a entraîné la progression du composant offshore de notre modèle de production. De la même manière, le passage des flux de données clés d'Internet à notre réseau global s'est traduit par une amélioration des performances et de la disponibilité.

Le recours par toutes les lignes de services à des Appels d'Offre Globaux (« Global Requests for Proposals ») a débouché sur la sélection de deux fournisseurs mondiaux pour chaque grand type d'équipement ou de services.

Le nouveau modèle est soutenu par une nouvelle organisation Qualité et sécurité intégrée. Tous les pays ont obtenu les certifications ISO 9001: 2000 et ISO 27001. La plupart de nos services et de nos sites ont également bénéficié de rapports SAS70.

Bonne progression de la délocalisation
La ligne de services Infogérance a réalisé des progrès quantitatifs et qualitatifs en matière de capacités de prestation de services offshore :

- **Du point de vue quantitatif**, l'effectif des activités offshore est passé en 2010 de 1 500 à 2 200 postes dans le monde.
- **Du point de vue qualitatif**, chaque ligne de services a défini son modèle offshore (choix du type de délocalisation le mieux adapté à chaque composante des services) et des plans d'action ont été élaborés et lancés en fonction de chaque plates-formes offshore (Pologne, Inde, Maroc, etc.).

Assurer l'homogénéité de la qualité de service dans le monde constitue un facteur clé de succès de la mise en œuvre des stratégies de « Global Sourcing ». Les capacités en matière de « Global Delivery » comprennent des bureaux de service offshore et des centres de support en Inde, en Malaisie, en Pologne, au Surinam, au Maroc et au Brésil. Ceux-ci complètent les centres de production onshore et nearshore existants. Les « Global Sourcing Centers » fonctionnent aux plus hauts niveaux d'ISO 9001.

B.4 Ressources Humaines et gestion des talents

B.4.1 Principes fondamentaux des Ressources Humaines

Pour Atos Origin, nos collaborateurs représentent notre atout le plus précieux. Avec leur expertise et leur haut niveau de compétence, ils sont capables de fournir à nos clients des services de première qualité. Ils renforcent ainsi l'image d'excellence du Groupe et contribuent de manière substantielle à la notoriété, la compétitivité ainsi qu'à la rentabilité de notre entreprise.

La Direction du Groupe a apporté une attention toute particulière au développement de nos salariés. En effet, dans un environnement économique difficile, il est essentiel de veiller à préserver l'employabilité de tous nos collaborateurs afin de leur assurer des opportunités de mobilité sur le plan technologique d'une ligne de service à une autre, ou de leur fournir l'opportunité de découvrir d'autres cultures à travers des missions plus ou moins longues à l'international.

Les technologies évoluent rapidement et nous devons être capables de pouvoir anticiper les besoins futurs de nos clients. Aussi, il est primordial pour nous de nous assurer que nos collaborateurs possèdent les niveaux de savoir-faire les plus élevés du marché.

Les projets stratégiques mis en place par les Ressources Humaines Groupe ont visé à fidéliser nos collaborateurs, maintenir leur motivation et favoriser leur développement. Les actions que nous avons menées se sont concentrées sur la motivation de nos employés à travers la valorisation de leur contribution et de la fierté qu'ils peuvent en retirer, favorisant ainsi une cohésion dynamique de groupe au sein de notre organisation.

Du recrutement d'un collaborateur jusqu'à la fin de sa carrière dans le Groupe, l'équipe Ressources Humaines, en collaboration avec les Managers du Groupe, a la responsabilité d'accompagner les salariés tout au long de leur évolution professionnelle. L'objectif est de prendre en compte le potentiel et les aspirations de chacun afin d'offrir à l'ensemble de nos collaborateurs le développement professionnel que chacun recherche. Prendre soin de nos collaborateurs constitue pour nous un véritable engagement car nous sommes convaincus que c'est en donnant le meilleur à nos collaborateurs qu'ils nous donneront le meilleur d'eux-mêmes en retour.

B.4.2 Attirer les nouveaux talents

Pour Atos Origin, il est important de continuer à attirer de nouveaux talents, afin de démontrer sa qualité d'employeur de choix, de présenter la stratégie du Groupe et d'offrir des opportunités de carrière au sein de son organisation. La participation aux salons et journées de recrutement dans plusieurs pays a ainsi été maintenue.

À cet égard, nous avons lancé le programme « Talent Search », visant à proposer des stages et des postes à de jeunes diplômés, afin de développer leurs talents, de donner à ces nouveaux collaborateurs l'opportunité de mieux connaître le Groupe et de l'enrichir en nouvelles compétences technologiques.

En matière de recrutement, nous nous sommes concentrés sur la centralisation des fonctions au sein de chaque pays et sur la mise en place d'un nouveau système d'« eRecrutement global ». Cela permet non seulement aux candidats de postuler directement en ligne, mais également à notre service recrutement ainsi qu'aux managers qui recrutent de gérer la procédure de recrutement de A à Z en ligne avec le candidat.

Nous disposons également d'une meilleure visibilité des postes vacants dans le monde entier et de la disponibilité des candidats qu'ils aient postulé à une offre précise ou bien qu'ils aient envoyé leur candidature de manière spontanée.

En 2010, près de 6 000 nouveaux collaborateurs ont rejoint le Groupe dans le cadre de remplacements ou de créations de postes dans les activités en développement.

Les équipes RH entretiennent des contacts étroits avec les Opérations. La transformation du modèle RH qui s'est opérée au cours des quatre dernières années avec l'apparition des « HR Business Partners » et des Centres de Services Partagés (« PeoplePoint ») contribue à renforcer l'engagement et l'efficacité des équipes. Une variété d'outils est également à la disposition des collaborateurs pour leur permettre d'optimiser le développement de leurs connaissances et de leurs compétences.

B.4.3 Développement des compétences

Avec 4,23 jours de formation par collaborateur en moyenne sur l'année, Atos Origin a de nouveau accru significativement en 2010 son effort dans le développement des compétences, par rapport à l'an passé (+ 33,8 %). Et le Groupe ambitionne d'augmenter encore son effort en 2011, jusqu'à cinq à six jours de formation en moyenne par collaborateur.

La direction de la formation d'Atos Origin poursuit un certain nombre d'objectifs clés, notamment l'amélioration de l'employabilité et de l'excellence opérationnelle en vente et production, le développement de l'innovation, la fondation et la diffusion d'une nouvelle culture managériale, le développement des futurs leaders, tout en contribuant à l'intégration et la globalisation de l'organisation.

Afin de garantir que chaque employé d'Atos Origin puisse bénéficier des opportunités de formation et de développement qui participent à ces objectifs, le déploiement d'un nouveau portail de formation a démarré en 2010. Cette plate-forme est un système innovant de gestion de la formation à travers lequel les collaborateurs peuvent rechercher la formation dont ils ont besoin, pour développer leurs compétences et leur carrière, à partir d'un catalogue comprenant des milliers de cours interne et externes, en ligne ou en classe, s'inscrire directement à des formations, consulter leur tableau de bord personnel, et construire leur plan de formation. Mais le portail de formation va également contribuer au développement de modes de formation informels (tels que la formation en ligne sur demande, l'utilisation de la vidéo, de « podcasts », et autres systèmes d'évaluation permettant la création de parcours de formation), qui représentent l'approche la plus prometteuse pour exploiter au mieux l'exceptionnel potentiel des collaborateurs du Groupe, en tant que travailleurs de la connaissance. Le déploiement du portail de formation d'Atos Origin sera finalisé dès la fin du premier semestre 2011.

En 2010, Atos Origin a poursuivi son programme de formation en ligne, qui propose à tous ses employés un accès aux meilleures bibliothèques, proposant plus de 5 000 cours dans un large éventail de sujets tels que l'Anglais, les Technologies de l'Information, la Gestion de Projets, le Management, ainsi que des contenus spécifiques aux offres, processus et outils du Groupe.

Ce programme permet aux collaborateurs de développer leurs compétences aussi bien sur le plan professionnel que personnel, afin de garantir qu'ils maîtrisent les dernières technologies ainsi que les savoirs comportementaux correspondant aux besoins actuels et futurs des clients. Entre 2009 et 2010, le volume de formation en ligne délivré au sein d'Atos Origin a augmenté de 16 000 à près de 60 000 heures.

Atos University, l'université d'entreprise du Groupe, a également lancé quelques nouveaux programmes en 2010, dont voici quelques exemples :

- Le programme « GOLD », un programme de développement des Talents à l'international, organisé avec la coopération de HEC Paris, sous la forme d'un cycle de formation de huit mois, incluant des séminaires, de la formation en ligne, des projets collectifs portant sur des challenges d'innovation, avec la participation de 40 hauts potentiels du Groupe.
- Le programme « Global Distributed Delivery », un programme de formation impliquant de la formation en ligne, de l'accompagnement individualisé et des séminaires, visant à développer les capacités des ingénieurs et en particulier de chefs de projets, à travailler efficacement dans le cadre de la nouvelle chaine de valeur distribuée du Groupe.
- Le programme « HR Business Partner », un autre programme de formation comprenant une série de séminaires, de sessions de classe virtuelle, et de formation sur le terrain, au cours d'un cycle de huit semaines, afin d'adapter les savoir-être et savoir-faire de la communauté des managers Ressources Humaines et en faire de véritables partenaires des opérations.

B.4.4 Gestion des effectifs

Afin de répondre aux besoins de nos clients, nous devons en permanence être en mesure de leur proposer les bonnes compétences, au bon endroit, au bon moment et au meilleur coût. Cela requiert une gestion optimale des ressources tant sur le plan opérationnel que stratégique.

En 2010, une approche unique de gestion des ressources a été définie. Cette nouvelle organisation sert de référence pour développer et mettre en place des outils intégrés dont le but est d'optimiser la gestion des ressources tant à l'échelle locale que globale.

Un catalogue répertoriant les compétences de nos collaborateurs a également été mis en place, il nous donne une visibilité globale sur notre savoir-faire qui nous permet de répondre de façon précise aux besoins de nos clients.

Atos Origin est engagé dans une démarche d'excellence opérationnelle qui passe notamment par le déploiement à grande échelle du Lean Management et l'accroissement de ses activités offshore. L'équipe dédiée au développement des Talents est donc présente au côté des Managers opérationnels tant pour veiller à ce que l'entreprise bénéficie des fruits de ces améliorations que pour s'assurer que des solutions pérennes sont trouvées pour accompagner l'évolution des activités des collaborateurs impactés.

B.4.5 Récompenser et fidéliser les talents

La rétribution globale de la majorité de nos collaborateurs comporte généralement une partie fixe, une partie variable et des avantages en nature en ligne avec les pratiques courantes des pays dans lesquels nous sommes implantés. Les cadres supérieurs peuvent également bénéficier de plans d'attribution d'options soumis à des conditions de performance.

La politique de rémunération et d'avantages sociaux au sein du Groupe Atos Origin constitue un atout nous permettant de recruter, motiver et d'engager les meilleurs collaborateurs sur le marché afin de mettre en place notre stratégie et d'atteindre nos objectifs, que ce soit au niveau individuel, au sein des équipes, ou au niveau du Groupe. Cette politique est régulièrement adaptée dans le but de garantir notre compétitivité sur le marché et d'assurer la fidélisation de nos collaborateurs qui est au cœur notre stratégie Ressources Humaines. Nous comparons régulièrement notre politique de rémunération et d'avantages sociaux avec celles de nos concurrents dans les secteurs des Télécommunications et des Hautes Technologies. Nous veillons ainsi à ce que nos pratiques Groupe en la matière soient en ligne avec les tendances du marché.

La reconnaissance est une des valeurs clés du Groupe. Nous avons identifié les meilleures pratiques en matière de reconnaissance des salariés et nous nous en sommes inspirés à travers la concrétisation du projet « Well Being @ Work » afin de permettre à nos managers de récompenser les performances remarquables réalisées par nos collaborateurs dans l'ensemble du Groupe. À titre d'exemple, nous avons lancé en 2010 un nouveau projet appelé « Global Succes Story » qui récompense les meilleurs projets d'équipe. Les premiers lauréats ont été récompensé en mars 2011.

Les objectifs individuels et financiers sont établis chaque semestre à partir de ceux fixés au niveau du Groupe. Notre politique vise à assurer que les objectifs fixés sont « SMART » (Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes, délimités dans le Temps).

Par conséquent, notre politique de rémunération variable est révisée chaque semestre et les objectifs ajustés par rapport aux lignes directrices de notre stratégie « business » afin de délivrer le meilleur niveau de performance à nos actionnaires.

B.4.5.1 Gestion de la performance et revue annuelle RH

Gestion de la Performance

L'évaluation de la performance devient un élément clé dans le processus de développement des collaborateurs. Avec deux revues de performance par an, les managers d'Atos Origin jouent un rôle clé dans ce processus tout en étant entièrement accompagnés par notre équipe de « Business Partner RH ». L'un des objectifs est d'identifier les besoins en formation pour chaque collaborateur et de bâtir un programme leur permettant de se développer davantage.

Pour cela, nous avons élevé le niveau de nos managers en les formant à nos outils de gestion de la performance et en les sensibilisant à notre philosophie.

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

Revue annuelle Ressources Humaines

La revue annuelle des Ressources Humaines fait partie du programme de gestion des Talents. En effet, c'est l'occasion d'identifier de nouveaux talents et de bâtir des plans de succession à travers l'ensemble du Groupe.

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

B.4.6 Actionnariat des salariés et des dirigeants

Atos Origin encourage l'actionnariat de ses salariés et de ses dirigeants pour renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe, pour promouvoir l'esprit d'entreprise et harmoniser les intérêts internes et externes des parties prenantes.

Trois plans de stock-options ont été mis en place en 2009 en faveur des 400 premiers managers du Groupe, dont l'objectif est de mettre en œuvre le Programme TOP. Ces trois plans ont été suivis d'un nouveau plan d'attribution de stock-options en date du 31 décembre 2010 à destination d'un certain nombre de managers clés incluant les nouveaux « Top Leaders ».

Ce dernier plan est comme ceux de 2009, structuré en trois quotités (quotité 1, quotité 2, quotité 3) comprenant trois périodes d'acquisition distinctes avec trois prix de souscriptions en progression.

Ces plans sont basés sur la performance financière :
- Les options ont un prix de souscription comprenant une prime par rapport au prix de l'action Atos Origin calculé à la date d'attribution. Cela constitue en soi une condition de performance externe, les options étant exercées lorsque le prix de l'action est supérieur au prix de souscription.
- Un critère de performance interne basé sur des indicateurs financiers (marge opérationnelle, cash flow) doivent être atteints pour l'acquisition des quotités 2 et 3.

Ces plans ont été approuvés par le Conseil d'Administration d'Atos Origin conformément à la neuvième résolution votée par les actionnaires réunis lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2009.

Les dates d'acquisition pour concernant ce plan sont les suivantes :
- 1er juillet 2011 pour la quotité 1 ;
- 1er juillet 2012 pour la quotité 2 ;
- 1er juillet 2013 pour la quotité 3.

Les prix d'exercice pour ce plan sont les suivants :
- 40,41 euros pour la quotité 1 ;
- 48,11 euros pour la quotité 2 ;
- 57,74 euros pour la quotité 3.

Dans le cadre de ce plan, 374 500 options ont été consenties à 18 participants.

Globalement, l'actionnariat salarié (fonds commun de placement et plan d'épargne d'entreprise) est passé d'environ 0,5 % du capital social du Groupe en 2005 à 3,6 % en décembre 2010.

B.4.7 Mobilité Internationale

Afin de satisfaire à la demande de nos clients d'être présents et compétitifs dans un nombre toujours croissant de localités à travers le monde, et notre souhait d'étendre la portée mondiale de notre offre de services, la mobilité internationale est un vecteur essentiel de notre stratégie.

Que ce soit dans le cadre de la gestion de carrière ou afin de répondre à des besoins critiques du « business », Atos Origin s'est engagé dans le développement de ses employés à travers une exposition à l'international, et compte actuellement plusieurs centaines d'employés travaillant hors de leur pays d'origine. Notre philosophie à cet égard est non seulement d'intégrer la mobilité internationale au sein du cycle de gestion de carrière, mais aussi de mieux servir nos clients avec des ressources humaines présentant de vrais atouts grâce à une compréhension élargie des questions internationales et interculturelles, ainsi que d'excellentes compétences linguistiques et une sensibilisation aux pratiques de travail à l'international.

La conjoncture économique ayant entraîné des défis particuliers ces derniers mois, la communication et la promotion de la mobilité internationale et de ses atouts auprès de l'entreprise et de ses clients, a pris une importance capitale. Afin de capter au mieux cette valeur ajoutée, répondre aux exigences d'un environnement économique en évolution, et aligner davantage les motivations individuelles et organisationnelles, nous avons revu nos politiques de mobilité ainsi que la structure du modèle interne de gestion. Ce processus a abouti à un certain nombre de modifications, actuellement en cours de mise en œuvre, conçues dans le but d'améliorer nos procédures internes, de renforcer l'expérience positive de l'expatriation pour nos employés, et de fournir un meilleur contrôle des coûts à l'entreprise.

B.4.8 Retraites

Atos Origin verse des prestations de retraite dans plusieurs pays où il est présent. Elles sont en général fournies par des fonds de pension associés, des compagnies d'assurance ou directement par le Groupe (réserves comptables). La Société propose à ses employés deux types de prestations de retraite : basées sur des cotisations définies et basées sur des prestations définies. Atos Origin préfère les systèmes à cotisations définies qui sont les plus courants dans sa branche d'activité et les plus souples pour ses employés. La comptabilisation du plan de prestations définies dont bénéficient les employés d'Atos Origin respecte la norme comptable internationale IAS 19. En général, les fonds de pension sont des entités juridiques distinctes indépendantes d'Atos Origin et dotées de leur propre structure de gouvernance. Néanmoins, l'actif et le passif concernés figurent dans les états financiers d'Atos Origin comme le stipule IAS 19.

Atos Origin a amélioré ses capacités de suivi des risques inhérents aux fonds de pension associés et renforcé sa coopération avec ce type d'organismes externes grâce à la mise en place d'un comité de pilotage global des retraites ainsi que de comités de pilotage locaux dans les pays où il détient des plans importants. En 2007, un comité d'investissement pour les retraites a été créé au niveau du Groupe afin de poursuivre le développement de ce modèle de gouvernance. Tous les aspects de la gestion des prestations de retraite sous contrôle de l'entreprise ont depuis été assujettis à des règles de contrôle interne spécifiques dans le cadre du livre de contrôles internes du Groupe.

Atos Origin 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 dans les marchés d'externalisation. Elle surveille aussi l'évolution de la situation dans le monde et adapte les programmes aux nouvelles lois et réglementations. Dans la mesure du possible, elle participe également aux conseils d'administration ou aux comités d'investissement des fonds de pensions indépendants.

En 2010, Atos Origin a poursuivi, en coopération avec ses fonds de pension indépendants, ses efforts d'harmonisation des prestations de retraite et réduit les risques financiers apparentés.

Au Royaume-Uni, la Société a créé le 1er juillet 2009 un « Trustee » chargée de gérer ses principaux plans de retraite afin d'améliorer l'efficacité des comités dédiés et d'éviter la duplication des conseillers et des coûts. Le nouveau Conseil d'Administration de la société fiduciaire a avalisé et reconduit les plans d'atténuation des risques mis en place par ses prédécesseurs et intégralement mis en œuvre en 2010.

Aux Pays-Bas, suite à un accord conclu en juillet 2009 avec le fonds de pension concernant un plan de récupération sur cinq ans, Atos Origin a continué à collaborer avec les divers organes de gouvernance du fond afin de réviser la stratégie d'investissement et les processus associés dans le but de sécuriser m'amélioration des ratios de financement.

B.4.9 Communication avec les délégués du personnel

Le Comité d'Entreprise Européen (CEE) est bien établi et reconnu au sein du Groupe. Il permet à la direction d'Atos Origin de faire part de sa stratégie, des changements et de ses préoccupations aux représentants du personnel au niveau européen et est source de transparence, de coopération et de confiance entre les participants. Il donne l'occasion d'échanger des idées et trouve très souvent des solutions à des problèmes globaux.

B.4.10 Communication interne avec le personnel

Les initiatives d'Atos Origin en matière de Communication Interne participent au développement de la cohésion, des relations humaines ainsi que du sentiment d'appartenance au Groupe. L'objectif long terme de la Communication Interne est de contribuer au développement d'un environnement où chaque employé partout dans le monde pourra exprimer son potentiel et travailler efficacement avec ses collègues afin de répondre au mieux aux besoins de nos clients. La Communication Interne se consacre régulièrement à encourager les collaborateurs à jouer un rôle actif dans la transformation du Groupe en proposant des idées, en relevant de nouveaux défis et en stimulant l'innovation. Elle joue un rôle clé dans la construction de la nouvelle vision qu'a Atos Origin du travail et promeut les ambitions du programme « Well Being@Work ».

En 2010 nous avons créé des canaux et des réseaux à travers lesquels les employés peuvent communiquer et travailler avec leurs collègues. Avec FISH (« Fresh Ideas Start Here »), tous les employés peuvent proposer leurs idées d'amélioration et leurs collègues peuvent commenter et apporter leur contribution afin de concrétiser ces idées. Avec AOwiki, tous les employés peuvent participer aux projets en apportant leur contribution ou en proposant des modifications de contenu, ce qui permet à nos collaborateurs de différents pays de travailler ensemble. Avec Atos 360° Live, La chaîne de télévision interne du Groupe, les employés peuvent diffuser leurs expériences locales et internationales.
Avec OCS et « LiveMeeting solution », les employés communiquent avec leur réseau, oralement, par vidéo, par messagerie instantanée ainsi que grâce à des salles de conférence. Avec « Livelink » ils peuvent collaborer et partager des documents avec leurs collègues, où qu'ils soient dans le monde. Avec *Connect*, le magazine interne global et l'Intranet appelé Source, les équipes et les experts d'Atos Origin peuvent exprimer leurs points de vue sur les tendances majeures et présenter leurs expériences ainsi que leurs projets.

Chez Atos Origin nous encourageons également la communication directe à l'occasion de réunions avec le management, de petits déjeuners informels avec les talents et les cadres dirigeants, de cérémonies en faveur des employés afin de promouvoir la bonne compréhension de la vision et de la stratégie d'Atos Origin.

Plusieurs initiatives et événements ont été organisés afin de promouvoir la cohésion sociale et d'encourager les engagements et les contributions dans les projets locaux. Ils jouent un rôle clé dans le développement de la culture du Groupe ainsi que du sentiment d'appartenance de tous les employés à une même communauté.

B.4.11 L'expérience olympique

En tant que partenaire informatique mondial des Jeux Olympiques, Atos Origin a connu en 2010 une année particulièrement intense.

Après avoir fournis une prestation sans faille lors des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de Vancouver, le Groupe a participé aux premiers Jeux Olympiques et Paralympiques de la Jeunesse (les « YOG ») qui ont eu lieu à Singapour en août 2010.

Nous sommes fiers de nos équipes IT qui ont travaillé ensemble de manière fidèle à l'esprit des Jeux Olympiques. Elles se concentrent à présent sur la préparation des prochains Jeux Olympiques en 2012 à Londres, et ont d'ores et déjà démarré la préparation des prochains Jeux d'hiver qui auront lieu à Sochi en 2014.

Pour tous nos employés, les Jeux Olympiques constituent une expérience unique dans leur vie professionnelle. Participer à un projet aussi complexe, exigeant mais aussi gratifiant représente pour eux une opportunité de rencontrer et de travailler avec d'autres spécialistes talentueux et expérimentés issus de domaines variés et venant de partout dans le monde partager leurs compétences et leur expérience.

Chaque membre de cette équipe a conscience qu'il contribue au succès olympique de milliers d'athlètes, de millions de spectateurs et de milliards de téléspectateurs.

B.5 Responsabilité sociale et environnementale d'entreprise

Dans l'environnement d'après-crise, la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux tient aujourd'hui une place majeure et croissante dans la gestion des entreprises de services informatiques.

En matière d'environnement, si en 2009 les produits et services liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) représentaient 2 % des émissions totales de CO_2, certains experts estiment que l'utilisation des TIC pourrait réduire de 15 % les émissions de gaz carbonique d'ici à 2020, soit une économie énergétique équivalente à 600 milliards d'euros (selon Climate Group).

En ce qui concerne les réseaux sociaux et la mobilité des personnes, on estime qu'il existe aujourd'hui plus de 200 sites actifs utilisant de nombreux modèles de réseaux sociaux. D'ici à 2014, l'accès à Internet via « smartphones » et Internet mobile sera plus important que via PC avec Internet fixe. Les services Web permettent de connecter les gens qui partagent des intérêts et des activités communs malgré les frontières politiques, économiques et géographiques.

Notre manière de travailler continuant à être dominée par les nouvelles technologies, « l'environnement de travail » tel que nous le concevons aujourd'hui est en pleine mutation. Les demandes des talents de haut niveau évoluent. L'augmentation des options flexibles, tels que le partage d'emploi, la garde d'enfants et l'entrepreneuriat individuel se conjuguent avec collaboration accrue, niveau de compétence technique plus élevé et importance moindre de la localisation géographique.

Les entreprises de services informatiques telles qu'Atos Origin ont donc un rôle majeur à jouer pour que les technologies de l'information puissent être utilisées comme levier de transformation de l'entreprise, d'innovation, de bien-être au travail et de changement des comportements afin de répondre aux enjeux du développement durable.

B.5.1 Vision et Stratégie

La stratégie de responsabilité d'entreprise d'Atos Origin globale repose sur les trois axes suivants. Ceux-ci déterminent les actions et les choix du Groupe au vu du contexte économique, social et environnemental en évolution constante.

B.5.1.1 L'informatique au service du développement durable : une exemplarité

En 2010, nos clients ont dû faire face à des changements radicaux et permanents dans la gestion de leurs activités. Les entreprises qui auront intégré le développement durable au cœur de leur stratégie et de leurs activités devraient être plus performantes dans les dix prochaines années.

Atos Origin a pour ambition d'être reconnu comme un leader mondial en matière de solutions informatiques innovantes visant à accompagner ses clients vers des modèles de croissance plus durables et responsables. L'objectif d'Atos Origin est de mettre en œuvre les meilleures pratiques non seulement pour ses propres opérations, mais également au niveau des services offerts à ses clients. En inscrivant le développement durable au cœur de sa stratégie, il devient automatiquement partie intégrante de toutes les propositions que le Groupe présente à ses clients.

B.5.1.2 La responsabilité sociale et environnementale au cœur de la stratégie et des processus métiers d'Atos Origin

Lancé en 2009 dans le cadre du Programme TOP du Groupe, le programme Responsabilité d'entreprise d'Atos Origin est piloté par le Secrétaire Général qui reporte directement à Thierry Breton, Président Directeur Général.

Pour Atos Origin, le développement durable repose sur plusieurs principes fondamentaux : opérer en conformité avec les meilleures chartes internationales ; mettre en œuvre les politiques internationales afin de réduire son empreinte carbone, contribuer au bien-être de ses collaborateurs et au développement des communautés sociales et enfin développer des solutions innovantes et durables qui répondent aux exigences de ses clients et à leur volonté d'améliorer leurs performances dans ce domaine.

Tous les investissements, partenariats et décisions stratégiques ayant trait à la responsabilité d'entreprise sont présentés et discutés de manière régulière au niveau du Comité Exécutif.

Un Bureau du Développement durable a été créé en 2010. Sous la responsabilité du Secrétaire Général, il est composé d'une équipe internationale d'une quinzaine de personnes, dont dix responsables de pays et des représentants des Lignes de Services.

B.5.1.3 Identifier les enjeux, établir les priorités, mesurer la performance

Atos Origin dialogue de manière régulière avec l'ensemble de ses parties prenantes afin d'alerter, mobiliser et d'identifier leurs principaux enjeux. En 2010, le Groupe a lancé un processus formel de test de matérialité des indicateurs environnementaux et sociaux afin d'identifier les principaux enjeux considérés par le marché et par ses actionnaires comme devant être pilotés et communiqués dans son rapport de Responsabilité d'Entreprise.

Au total, dix enjeux, divisés en quatre principales catégories, ont été identifiés en fonction de leur impact et de leur probabilité. La carte détaillée prenant en compte les directives définies par la « Global Reporting Initiative » (GRI) a permis la sélection de 37 indicateurs clés qui ont fait l'objet d'un reporting global. Ces indicateurs fournissent des statistiques, d'évaluation des progrès du Groupe en matière de développement durable et indiquent dans quelle mesure ces progrès amènent vers la réalisation des objectifs fixés. Le processus complet a été réalisé et validé par un tiers externe.

Atos Origin est devenu en 2009 la première entreprise du secteur à adhérer aux GRI, référence mondiale de reporting en matière de développement durable. En 2010, un dialogue proactif avec ses parties prenantes et le processus de matérialité ont permis de conforter la performance du Groupe dans ce domaine.

B.5.2 La Mission et les engagements d'Atos Origin

Le programme de développement durable d'Atos Origin s'article autour de quatre axes :

- **Gouvernance, éthique et conformité** – Mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, conformité aux réglementations internationales et respect de la déontologie dans la conduite des activités et dans les relations avec les parties prenantes du Groupe.
- **Responsabilité sociale** – Lancement du programme « « Bien-être au travail » » visant à améliorer l'environnement de travail des salariés. Le programme est axé autour de plusieurs projets sociaux (travail à distance et travail flexible, lien social, environnement collaboratif, formation et développement des compétences, programmes de diversité, etc).
- **Engagement environnemental** – Programme international visant à mesurer, surveiller et réduire l'impact des activités du Groupe sur l'environnement (carbone, efficacité énergétique, énergies renouvelables, déchets, achats, déplacements, etc.).
- **Développement stratégique** – Accompagnement de ses clients vers une croissance plus durable et utilisation des technologies de l'information comme levier de transformation et de changement des comportements chez ses clients pour répondre aux enjeux du développement durable.

B.5.2.1 Les engagements d'Atos Origin

Forts de ces bases et du dialogue constant qu'il entretient avec ses parties prenantes, le Groupe a fixé plusieurs engagements décrits ci-dessous. Durant l'année 2010, Atos Origin a continué la mise en œuvre de ses actions et initiatives, et a suivi la feuille de route de son programme de développement durable pour réaliser ses objectifs :

- Agir en conformité avec les meilleures pratiques et normes internationales en matière de développement durable et anticiper les réglementations européennes à venir.
- Continuer à investir dans le développement des compétences des collaborateurs, contribuer à leur bien-être au travail et s'engager en faveur de la Responsabilité Sociale d'Entreprise.
- Améliorer la performance environnementale et réduire l'empreinte carbone du Groupe d'au moins 15 % d'ici à 2012 par rapport aux chiffres de 2008 et à périmètre comparable.
- Accompagner ses clients sur la voie de l'excellence environnementale.
- Entretenir un dialogue proactif avec ses principales parties prenantes.

B.5.3 Réalisations en 2010

L'ensemble des réalisations de 2010 figure dans le Rapport de Responsabilité d'entreprise ; ci-dessous une sélection des plus marquantes.

B.5.3.1 Adoption des meilleures pratiques et respect des normes internationales en matière de développement durable

Soutien d'Atos Origin au Pacte mondial des Nations unies

À l'issue de la publication de son tout premier rapport sur la responsabilité d'entreprise pour l'année 2009, Atos Origin s'est formellement engagé en faveur du Pacte mondial des Nations unies.

En juillet 2010, Thierry Breton, Président Directeur Général d'Atos Origin, a signé cette initiative stratégique de haut niveau destinée aux entreprises qui s'engagent, dans le cadre de leurs opérations et de leurs stratégies, à adopter dix principes universellement reconnus relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption. Atos Origin s'est engagé à inscrire le Pacte mondial et ses dix principes dans sa stratégie, sa culture d'entreprise et ses activités au quotidien, et à participer à des projets de collaboration qui soutiennent les objectifs plus larges des Nations unies.

Les diverses actions présentées dans le Rapport de Responsabilité d'entreprise 2010 sont l'illustration de l'adhésion d'Atos Origin aux principes du Pacte mondial. Elles incluent, par exemple, l'élaboration d'un nouveau Code d'éthique, qui a été communiqué à tous les salariés du Groupe en décembre 2010.

Respect des meilleures normes de reporting

En 2009, Atos Origin était la première entreprise informatique à intégrer la norme GRI. En 2010, le Groupe a publié son premier rapport sur la Responsabilité d'Entreprise conformément aux directives de la GRI, qui lui a décerné le niveau B+ selon ses critères de reporting.

Donner l'exemple en matière d'informatique durable

En 2008, Atos Origin a rejoint le « Green Grid », un consortium de fabricants et d'utilisateurs de solutions informatiques, qui mène des initiatives de promotion du développement durable au niveau national, européen ou mondial. En 2010, le Groupe a renforcé son engagement en devenant un membre proactif de l'organisation.

Chaque pays s'est fortement impliqué dans les groupes de travail et publié un rapport sur le développement durable et l'informatique « verte ». En France, par exemple, en tant que membre de Syntec Informatique, Atos Origin a participé à la publication de livres verts sur l'informatique « verte » et la comptabilité du carbone, et en Espagne le Groupe a rédigé, conjointement avec le cabinet IDC, un rapport sur les « TIC comme facteur déterminant dans l'optimisation des coûts ».

B.5.3.2 Bien-être de nos collaborateurs - Un employeur responsable

À l'initiative de Thierry Breton, le programme « Bien-être au travail » a été déployé à l'échelle du Groupe en 2010. Celui-ci s'inscrit dans le programme de transformation d'Atos Origin TOP et a pour objectif de revisiter le rapport au travail de ses salariés en s'appuyant sur les nouvelles technologies et en intégrant les attentes sociales des collaborateurs, « génération Y » incluse.

« Bien-être au travail » couvre tous les aspects de l'entreprise de demain, depuis la mise en place de programmes de management à la mise à disposition d'outils spécifiques pour le travail à distance, en passant par la formation, la gestion des talents et la mise en place d'organisations du travail collaboratives et flexibles.

Mis en place début 2010, le comité « Bien-être au travail » est composé de 30 jeunes talents d'Atos Origin à fort potentiel et représentant tous les pays où le Groupe est implanté. Leur mission : imaginer de nouvelles méthodes de travail ; dessiner les relations professionnelles du futur et anticiper de manière visionnaire les attentes de nos clients.

Sous la coordination de Philippe Mareine (Secrétaire Général), Jean-Marie Simon (Vice Président exécutif en charge des Ressources humaines) et Marc Meyer (Vice Président exécutif en charge des Talents et de la Communication), l'ambition « Bien-être au travail » sera l'un des moteurs de l'intégration culturelle et managériale de Siemens SIS.

L'initiative repose sur une approche qui couvre tous les éléments nécessaires à la création de « l'entreprise de demain ». Les 100 meilleures pratiques en matière de bien-être au travail, répertoriées par le Groupe au sein de son organisation, sont dans leur grande majorité déjà en cours de déploiement à l'échelle mondiale.

Méthodes et environnement de travail – Mettre en place de nouvelles organisations du travail au sein du Groupe pour favoriser le développement de communautés virtuelles, l'accès aux outils de collaboration et le développement du travail à distance, et instaurer un environnement de travail convivial et innovant pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En 2010, les salariés d'Atos Origin de la région parisienne se sont installés au nouveau siège social du Groupe situé à Bezons. Construit sur le modèle d'un campus, ce site constitue l'un des premiers projets emblématiques du programme. Il permet de renforcer l'image d'une entreprise globale en rapprochant et en fédérant les équipes sur un seul et même lieu, en améliorant l'efficacité et le partage via la collaboration pour mieux servir ses clients, mais aussi en créant des conditions de travail agréables qui favorisent la convivialité. D'autres campus de ce type seront construits dans le monde.

Atos Origin a entamé en 2010 le déploiement par phases d'un outil de communication unifié. Prévu dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, son déploiement devrait continuer en 2011. Cet outil offre de nouvelles façons de communiquer et de collaborer plus efficacement, notamment par la vidéo, la voix, la messagerie instantanée, la conférence par Internet, l'enregistrement de réunions et la gestion des présences. Il aidera le Groupe à atteindre son ambition de zéro e-mail en interne dans les trois prochaines années.

Dans plusieurs pays, il a été convenu que les collaborateurs peuvent officiellement travailler chez eux certains jours de la semaine, comme en France depuis l'emménagement dans le campus en 2010. Le nombre de travailleurs à distance à Bezons est conforme aux cibles de 2010 (10 %), et le Groupe pense dépasser son objectif de 20 % en 2011. Il s'agit d'un programme volontaire qui permet aux salariés de travailler chez eux une partie significative de leur temps de travail.

Rôle et comportement des managers – Accompagner le Groupe vers un « Management 2.0 ». En 2010, Atos Origin a lancé le projet « Management 2.0 » qui intègre le concept d'Enterprise 2.0 pour une organisation ouverte, flexible, transparente et dynamique, apte à répondre aux exigences futures des parties prenantes. Le projet « « Bien-être au travail » » fournit non seulement les arguments en faveur d'un changement des méthodes de travail de l'entreprise et d'une mise à niveau des compétences managériales, mais il instaure aussi un processus de transformation organisationnelle et des programmes de formation afin d'accélérer la mise en œuvre de « Management 2.0 ».

Méthodes pour récompenser les salariés et accroître leurs compétences – Rechercher de nouveaux leviers afin de garantir une meilleure reconnaissance des collaborateurs et retenir les meilleurs talents ; favoriser le développement des savoirs et des compétences des employés tout au long de leur carrière professionnelle et ce en adéquation avec leurs attentes.

En tant qu'entreprise, Atos Origin reconnaît l'importance des récompenses publiques et officielles sur la motivation des salariés. Fort de ce constat, Atos Origin a mené en 2010 une étude de ses meilleures pratiques en matière de reconnaissance et de récompense et va mettre en place en 2011 plusieurs plans au sein du Groupe qui permettront, par exemple, aux managers de saluer les réalisations individuelles ou en équipes ou de récompenser la réussite du travail d'une équipe avec ses clients.

Atos Origin a poursuivi en 2010 le développement de son programme « Atos University » avec huit nouvelles académies dans le monde et le déploiement du nouveau « Learning and Development Portal » en France, accessible à quelque 12 000 employés. Ce portail, qui sera mis en place dans d'autres pays en 2011, offre un catalogue unique de formations en ligne à l'ensemble du personnel à travers le monde.

Les valeurs et l'identité du Groupe – Positionner Atos Origin comme un acteur responsable aux yeux de toutes ses parties prenantes, réaffirmer l'identité et les valeurs du Groupe, et renforcer le sentiment de cohésion au sein d'une même entreprise et communauté.

Atos Origin a rejoint en 2010 le Pacte mondial des Nations unies et publié un nouveau Code d'éthique, confirmant une nouvelle fois l'engagement du Groupe d'exercer ses activités selon des principes de responsabilité sociale.

Instiller un sentiment d'appartenance à une communauté dès le premier jour d'embauche est au cœur de sa culture d'entreprise. En 2010, le Groupe a lancé un projet ambitieux visant à repenser ses valeurs d'entreprise. Le but est d'identifier un certain nombre de valeurs distinctives qui représentent Atos Origin dans son ensemble : une seule et même entreprise à travers le monde. Le projet cherche à intégrer dans le processus les exigences de ses principales parties prenantes, depuis les attentes du personnel jusqu'aux directives de la Direction. Les résultats seront disponibles courant 2011.

Le Groupe a également développé en 2010 un cadre global pour l'accueil des nouvelles recrues. Diverses initiatives sont mises en œuvre ou renforcées dans tous les pays afin de favoriser l'intégration sociale des nouveaux salariés au sein du Groupe. Le but est également de veiller à ce qu'ils se sentent valorisés et qu'ils travaillent dans un environnement adéquat avec les outils et informations nécessaires pour être opérationnels aussi rapidement que possible.

En 2010, l'engagement social d'Atos Origin représentait 42 programmes déployés à travers le monde, avec la participation des salariés de la plupart des pays où le Groupe est présent, contribuant ainsi aux communautés locales et à la Société dans son ensemble. Les projets incluent notamment la promotion de l'utilisation responsable des nouvelles technologies, la pratique du sport en interne pour renforcer le lien social, le soutien aux nouvelles générations, la collecte de fonds pour lutter contre les maladies, etc. Pour Atos Origin, l'utilisation responsable des technologies de l'information constitue un levier majeur de transformation de la société et de progrès social.

Plus d'informations sont disponibles dans le Rapport sur la Responsabilité d'entreprise 2010.

Au travers de l'initiative « Bien-être au travail », l'ambition d'Atos Origin est d'attirer les meilleurs talents, d'encourager l'évolution personnelle, de renforcer l'engagement des managers et la motivation du personnel, mais aussi d'adopter une philosophie d'entreprise globale.

Cette initiative montre que les collaborateurs du Groupe demeurent sa première priorité et sous-tend la transformation permanente de l'entreprise en une société mondiale plus intégrée.

B.5.3.3 Poursuite de la transformation « verte » du Groupe – Amélioration de la performance environnementale

Le programme environnemental d'Atos Origin entend répondre à tous les impacts que génèrent ses activités sur l'environnement (air, sol, eau, biodiversité). Pour réduire de façon drastique son empreinte environnementale, le Groupe étudie avec soin l'ensemble du cycle de vie de ses activités (conception des besoins et solutions ; approvisionnements en biens, équipements informatiques et services ; utilisation et fin de vie).

Le programme d'Atos Origin s'articule autour d'éléments clés : l'énergie et les gaz à effet de serre, la protection de l'environnement et les déchets (y compris ceux provenant des équipements électriques et électroniques), l'innovation et l'offre de nouveaux services.

Appliqué à tous les sites d'Atos Origin à travers le monde, ce mécanisme inclut les initiatives suivantes :

- Programme de réduction de l'empreinte carbone (mesure, réduction, compensation, gestion et optimisation).
- Optimisation de la consommation énergétique et développement des sources d'énergie renouvelable.
- Développement de nouvelles politiques durables (déchets, informatique verte, datacenters verts, risques et environnement, etc.) et ajustement des politiques internes (achats, déplacements, parc automobile, etc.).
- Programme de certifications environnementales (ISO 14001, THPE).
- Sensibilisation des salariés (communication, formation, événements).
- Développement d'un réseau de partenaires qui aidera Atos Origin et ses clients à adopter les meilleures pratiques.

Empreinte carbone : un projet en action

Le Groupe a pour objectif de réduire son empreinte carbone de 15 % d'ici à 2012 (base de référence de 2008). Depuis 2009, les émissions de carbone du Groupe à l'échelle mondiale ont déjà commencé à diminuer de 3 % par rapport à notre situation de 2008 à un niveau comparable. En 2009, le volume des émissions de carbone du groupe nous a servi de base pour élaborer un plan de réduction des émissions dans l'ensemble de l'entreprise.

En 2010, les émissions globales de consommation d'énergie directe et indirecte sont estimées à 122 589 tonnes de CO_2, soit une réduction de 13 % par rapport à 2009 à périmètre constant (16 % en deux ans), atteignant largement l'objectif fixé par le Groupe en 2008. Au-delà de cet objectif, Atos Origin développe un écosystème composé d'entreprises expertes dans le domaine du carbone (par exemple : ADEME, O2France, AECOM), afin de sélectionner les meilleurs partenaires pour Atos Origin et ses clients.

Plus de 50 % de ces émissions de carbone proviennent des 50 datacenters du Groupe. Il s'agit donc d'une priorité en matière de réduction. En collaboration avec son partenaire Schneider Electric, Atos Origin a mis en place un programme visant à améliorer l'efficacité, optimiser la consommation d'énergie et réduire le nombre de composants à l'aide d'initiatives telles que la virtualisation. Le but est de parvenir à des réductions constantes d'année en année, compensant le reste des émissions par le biais de partenariats avec de véritables spécialistes de la compensation de carbone.

L'une des premières sociétés IT à offrir des services d'hébergement « carboneutres »

Une première dans le secteur des technologies de l'information
Suite au succès de l'expérience menée en 2009 dans l'un de ses principaux datacenters, Atos Origin a décidé en 2010 de lancer une initiative « Global Carbon » dans tous ses datacenters. Afin d'aborder spécifiquement la problématique du carbone, Atos Origin dressera un Bilan Carbone® (basé sur l'outil ADEME) dans tous ses datacenters. Soutenu par une société externe (O2 France, accréditée par ADEME), ce programme vise à auditer 15 datacenters sur une durée de 15 mois (à partir de T4 2010 jusqu'à fin 2011).

Datacenter « carboneutre »
Atos Origin, sans être soumis aux restrictions de contrôle sur ses émissions de gaz à effet de serre, a décidé de mettre en œuvre un mécanisme de compensation volontaire. En 2010, Atos Origin a décidé d'assurer la compensation de tous ses datacenters. L'idée retenue vise un projet de ferme éolienne en Inde. Ce projet a été validé selon le « Voluntary Carbon Standard ». Le partenariat a été conclu début 2011 avec « The Carbon-Neutral Company ».

Adhérence au Code de conduite européen
Ce code vise à informer et encourager les opérateurs de datacenters et leurs propriétaires à réduire leur consommation d'énergie en se montrant plus efficaces. En 2010, Atos Origin au Royaume-Uni a signé le Code de conduite européen sur l'efficacité énergétique des datacenters, avec l'objectif d'obtenir la signature du Groupe en 2011.

Déploiement de politiques environnementales pour réduire l'impact des activités du Groupe
Au cours de l'année 2010, le Groupe a élaboré et finalisé plusieurs politiques internationales relatives au développement durable et à la Responsabilité d'Entreprise.

Plus d'informations sont disponibles dans le Rapport sur la Responsabilité d'Entreprise 2010.

Politique de gestion des déchets
En 2010, Atos Origin a mis en œuvre une politique internationale de gestion des déchets visant à s'assurer que les déchets sont collectés, stockés, transportés et éliminés de manière adéquate et qu'ils sont recyclés dans la mesure du possible, afin de réduire l'impact environnemental ainsi que les risques pour la santé et la sécurité des personnes.

Politique de gestion du parc automobile
Depuis janvier 2010, la politique de gestion du parc automobile d'Atos Origin n'autorise plus l'utilisation de véhicules dont le taux d'émission est supérieur à 120 g de CO_2/km, ni le renouvellement ou l'extension de la location de véhicules dont l'émission de carbone est supérieure à 120 g de CO_2/km.

Politique de déplacement intelligent
La politique de déplacement d'Atos Origin autorise les déplacements lorsque les dispositifs de communication à distance ne sont pas appropriés à la situation. Le train est préféré pour des raisons économiques et environnementales. Cependant, la vidéoconférence et la conférence téléphonique sont fortement recommandées pour les réunions brèves, tant au niveau national qu'international. Afin d'encourager ces réunions à distance, le Groupe a lancé l'installation de Microsoft Office Communication, permettant ainsi l'organisation de réunions virtuelles par le biais de conversations en ligne, de conférences Web ou de vidéoconférences et du partage de documents.

Certifications

Déploiement des certifications environnementales
Atos Origin a décidé d'appliquer le système de management environnemental ISO14001 dans tous les pays où le Groupe est actif (bâtiments et datacenters). Pour 2010, l'objectif est d'atteindre 35 % de certifications à la fin de l'année 2011 et 80 % en 2013.

B.5.3.4 Accompagner les clients sur la voie de l'excellence durable

L'objectif d'Atos Origin est de mettre en œuvre les meilleures pratiques, non seulement pour ses propres opérations, mais également au niveau des services offerts à ses clients. Atos Origin bénéficie d'une large gamme de clients, couvrant tous les secteurs de l'économie mondiale et qui touchent une part considérable de la population mondiale par le biais de leurs chaînes de valeur. Ainsi, DSM et Akzo Nobel, les deux principales sociétés chimiques mondiales dans l'indice de durabilité Dow Jones, utilisent les solutions du Groupe pour améliorer l'efficacité de leurs entreprises.

Principales réalisations en 2010 :

Stratégie et portefeuille de solutions durables
En 2010, Atos Origin a lancé sa stratégie et son portefeuille de solutions durables, axées sur trois priorités :

- Stratégie : des solutions qui permettent de faire évoluer les modèles commerciaux de ses clients d'une « société du passé » vers une « société du futur ».
- Opérations : des solutions qui permettent d'atteindre l'excellence opérationnelle durable.
- Infrastructure : des solutions qui comprennent des plates-formes, des infrastructures et des technologies durables.

Dans chaque domaine, Atos Origin apporte des solutions innovantes de premier plan. Séparément ou dans l'ensemble de son portefeuille, Atos Origin favorise l'innovation et développe des approches tournées sur la recherche de solutions et la mise en place de partenariat à long terme.

Atos Origin fournit des solutions pratiques dans les domaines de l'excellence opérationnelle durable suivants :

- gestion de l'énergie, des déchets et de l'eau,
- gestion des performances en matière de développement durable – Développement durable intelligent,
- maintien de l'excellence,
- gouvernance, risque et conformité, REACH,
- gestion durable du cycle de vie des produits.

Voici les aspects principaux de son portefeuille informatique durable :

- Atos WorldGrid – Les technologies de réseau électrique intelligent et de compteur intelligent jouent un rôle important dans la transformation vers un avenir plus durable. C'est un domaine dans lequel Atos Origin excelle.
- Atos Worldline/HTTS – Atos Origin est un leader mondial dans la fourniture de l'infrastructure nécessaire au fonctionnement durable de services de transaction.
- Technologies de l'information environnementales – Pour que les fonctions informatiques se déroulent de manière aussi durable que possible, Atos Origin fournit une gamme de solutions allant des datacenters environnementaux aux stratégies informatiques environnementales.
- Ambition zéro Carbone – Atos Origin dispose d'une offre unique pour mesurer, gérer, réduire et compenser l'empreinte carbone des éléments de l'infrastructure de ses clients (offre non limitée aux technologies de l'information, mais concernant tous les domaines d'activité).

Plus d'informations sont disponibles dans le Rapport sur la Responsabilité d'entreprise 2010.

Innovation durable

En 2010, le Groupe a apporté aux domaines du social, de la santé publique et de la gestion de l'environnement, son expertise en matière de développement durable, ainsi que ses solutions innovantes. Il s'agit, par exemple, de la participation du Groupe à la construction d'infrastructures de production d'électricité renouvelable au sud et à l'est du Bassin méditerranéen ; la production et la distribution d'eau potable pour plus de deux millions d'habitants de la région parisienne ; le développement d'une solution novatrice pour la préservation à long terme de l'héritage culturel, etc.

Formation mondiale sur les solutions de développement durable

En 2010, le Groupe a sensibilisé ses commerciaux aux enjeux du développement durable et a lancé un programme de formation spécifique à ses solutions durables. Environ 500 commerciaux issus de toutes les activités du Groupe dans le monde ont suivi ces formations.

Accompagner ses clients dans leur processus de transformation durable

En 2010, Atos Origin a confirmé son leadership et a aidé ses clients de tous les secteurs industriels à entamer une réelle transformation, ayant trait à la transformation durable, face aux plus grands problèmes de transition de l'informatique aujourd'hui. Atos Origin a permis aux opérations et chaînes de valeur de nombreux clients de devenir plus durables, dont notamment Akzo Nobel, Baker Hughes, le Comité international olympique et le Comité d'organisation de Vancouver 2010, etc.

C. FINANCE

C.1 Revue opérationnelle 73
C.2 Revue financière 97
C.3 États financiers consolidés 104
C.4 Comptes sociaux de la Société Mère 162

C.1 Revue opérationnelle

C.1.1 Synthèse

En raison de la réduction des budgets de services informatiques d'un grand nombre de clients, en particulier dans les activités cycliques, et de l'impact d'Arcandor en Allemagne, le chiffre d'affaires en 2010 s'est élevé à 5 021 millions d'euros, soit une décroissance organique de - 3,5 % comparé à l'année précédente. Cette performance est en ligne avec les objectifs du Groupe : une légère décroissance organique de son chiffre d'affaires, cependant inférieure à celle constatée en 2009 (- 3,7 %).

Le carnet de commandes a atteint 5 590 millions d'euros, en hausse de + 7 % comparé à l'année précédente. L'activité commerciale a augmenté principalement au Benelux, au Royaume-Uni, en Allemagne/CEMA et en Asie, en raison de renouvellements et de nouveaux contrats. Le ratio prises de commandes sur facturations a atteint 111 %, comparé à 100 % l'année précédente. Au cours du quatrième trimestre, ce ratio a atteint 125 %, en ligne avec l'objectif de 120 % communiqué au marché par la direction.

La marge opérationnelle a atteint 337 millions d'euros, soit 6,7 % du chiffre d'affaires. Cela représente une croissance organique de + 43 millions d'euros ou + 107 points de base comparé à l'année précédente. La performance a ainsi dépassé le haut de la fourchette d'objectif de marge opérationnelle (+ 50 à + 100 points de base par rapport à 2009).

C.1.2 Revue de la performance opérationnelle

La performance opérationnelle des activités est présentée sur la ligne marge opérationnelle, tandis que les produits ou charges inhabituels, anormaux et peu fréquents (autres produits/charges opérationnels) sont présentés après la marge opérationnelle en conformité avec le CNC (Conseil National de la Comptabilité) et la recommandation n° 2009-R-03 (publiée le 2 juillet 2009) concernant la présentation des états financiers.

En millions d'euros	2010	2009	Variation annuelle	*Variation annuelle (%)*
Périmètre Statutaire				
Chiffre d'affaires	5 020,6	5 127,0	- 106,4	*- 2,1 %*
Marge opérationnelle	337,4	290,0	+ 47,4	*+ 16,3 %*
Taux de marge opérationnelle	*6,7 %*	*5,7 %*		*+ 1,1 pts*
Périmètre Constant				
Chiffre d'affaires	5 020,6	5 201,5	- 180,9	*- 3,5 %*
Marge opérationnelle	337,4	294,2	+ 43,2	*+ 14,7 %*
Taux de marge opérationnelle	*6,7 %*	*5,7 %*		*+ 1,1 pts*

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

C.1.3 Chiffre d'affaires

C.1.3.1 Évolution de la structure du chiffre d'affaires

En 2010, 75 % du chiffre d'affaires a été récurrent (74 % l'année précédente), provenant de contrats pluriannuels d'infogérance et de maintenance applicative (51 % du chiffre d'affaires total), d'activités spécialisées telles que les Services Transactionnels de Haute Technologie (21 % du chiffre d'affaires total, en hausse de + 4 points) et le BPO Médical (3 % du chiffre d'affaires total, stable).

L'Europe reste la principale base opérationnelle du Groupe, générant 92 % des revenus, mais en baisse de 2 points en raison de l'effet combiné de la baisse du chiffre d'affaires en Allemagne/CEMA (- 18 %), au Benelux (- 6 %) et en Espagne (- 10 %), et de la croissance en Asie-Pacifique (+ 10 %).

Les services et solutions d'Atos Origin apportent une valeur ajoutée dans plusieurs secteurs industriels tels que Secteur Public & Santé, Services Financiers, Télécoms & Médias, Industrie, Distribution & Transport, et Énergie & Services Publics. Ces cinq secteurs industriels couvrent la totalité du chiffre d'affaires du Groupe.

Les Services Financiers ont atteint + 4 % de croissance en 2010, dans un contexte de reprise du secteur bancaire, et Énergie & Services Publics a maintenu son chiffre d'affaires de l'année précédente. Du fait de restrictions budgétaires gouvernementales, Secteur Public & Santé a montré une légère baisse de - 3 %, de même que Industrie, Distribution & Transport en prenant en compte l'impact d'Arcandor. Enfin, Télécoms & Médias a baissé de - 10 % dans un contexte globalement difficile. Les autres secteurs ont souffert du ralentissement économique et de la réduction globale des dépenses publiques en ce qui concerne Secteur Public & Santé.

C.1.3.2 Croissance organique

Le chiffre d'affaires 2010 s'élève à 5 021 millions d'euros, soit une variation statutaire de -2,1 % comparé à 5 127 millions d'euros en 2009. Les impacts de taux de change appliqués au chiffre d'affaires statutaire 2009 ont entraîné un ajustement positif de 75 millions d'euros. La variation organique du chiffre d'affaires a atteint - 3,5 %, soit - 181 millions d'euros sur la période.

En millions d'euros	Chiffre d'affaires	
2010	5 021	
2009	5 127	
Impact de change	75	
2009 à taux de change constants	5 202	
Croissance statutaire	- 106	- 2,1 %
Croissance organique	- 181	- 3,5 %

C.1.3.3 Impact des taux de change et changements de périmètre

Par ligne de services, les taux de change et les changements internes de périmètre ont eu les incidences suivantes sur le chiffre d'affaires de 2009 :

En millions d'euros	2009	Impact de change	Changement de périmètre	2009 PC (1)
Conseil	248	2,1	- 2,7	247
Intégration de Systèmes	1 894	31,0	- 66,0	1 859
Infogérance	1 953	30,0	- 38,4	1 945
HTTS	879	5,4	+ 107,0	991
BPO Médical	153	6,0		159
GROUPE	**5 127**	**74,5**	**0,0**	**5 202**

(1) Taux de change et périmètre constants.

Le changement de périmètre provient de la mise en place des Services Transactionnels de Haute Technologie en 2010, avec le transfert des contrats correspondant des autres lignes de services à cette nouvelle ligne d'activité, comme décrit précédemment.

Les variations de taux de change ont donné lieu à un ajustement positif de 75 millions d'euros sur une base annuelle comparable, provenant principalement de la livre sterling pour un montant de + 35 millions, du dollar US et des devises qui y sont liées pour + 22 millions d'euros.

C.1.3.4 Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires

En millions d'euros	T1	T2	T3	T4	S1	S2	Total
Chiffre d'affaires 2010	1 231	1 264	1 210	1 316	2 494	2 526	5 021
Chiffre d'affaires 2009	1 302	1 313	1 255	1 332	2 615	2 586	5 202
Croissance organique	- 71	- 50	- 44	- 16	- 121	- 60	- 181
Croissance organique (%)	*- 5,5 %*	*- 3,8 %*	*- 3,5 %*	*- 1,2 %*	*- 4,6 %*	*- 2,3 %*	*- 3,5 %*

Le ralentissement du chiffre d'affaires a montré une nette tendance à l'amélioration au cours de l'année avec - 1,2 % au quatrième trimestre, stable en excluant l'impact d'Arcandor.

C.1.3.5 Analyse du chiffre d'affaires par entité opérationnelle

En millions d'euros	2010	% total	2009 PC [1]	Croissance organique	*Croissance organique (%)*
France	1 133	23 %	1 128	+ 6	*+ 0,4 %*
Benelux	938	19 %	997	- 59	*- 5,9 %*
Royaume-Uni	904	18 %	937	- 33	*- 3,5 %*
Worldline	867	17 %	844	+ 23	*+ 2,7 %*
GCEMA	475	9 %	578	- 103	*- 17,8 %*
Espagne	300	6 %	334	- 35	*- 10,4 %*
Autres ays	405	8 %	384	+ 21	*+ 5,6 %*
GROUPE	**5 021**	**100 %**	**5 202**	**- 181**	***- 3,5 %***

(1) Taux de change et périmètre constants.

France

La **France** a généré + 0,4 % de croissance organique en 2010 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 1 133 millions d'euros. Cette croissance a été principalement liée à l'augmentation de + 3,0 % en Intégration de Systèmes et de + 6,8 % en Conseil, compensant la baisse de - 3,0 % en Infogérance.

La croissance du chiffre d'affaires dans le Conseil est principalement venue de projets additionnels dans les secteurs Industrie, Distribution & Transport et Énergie & Services Publics. La pression sur les prix qui avait conduit à un plus faible taux journalier moyen (TJM) en 2009, s'est poursuivie en 2010, mais grâce à des mesures énergiques du management, le taux d'utilisation s'est nettement amélioré à 75 % en 2010 comparé à 66 % en 2009.

En Intégration de Systèmes, la croissance du chiffre d'affaires s'est accélérée au second semestre de l'année à + 3,5 %, grâce au secteur Énergie & Services Publics (+ 20 %), principalement au travers de projets avec EDF et malgré la baisse du chiffre d'affaires de Secteur Public & Santé (- 5,3 %). La reprise dans le secteur Services Financiers a mené à une croissance de + 5,6 % sur l'année. Télécoms & Médias a progressé de + 1,2 %. Le Taux Journalier Moyen a légèrement baissé en 2010, mais le taux d'utilisation est resté à un niveau supérieur à 83 %, comparable à celui de 2009.

En Infogérance, le chiffre d'affaires a baissé de - 3,0 %, en raison d'un moindre nombre de nouveaux contrats et d'un manque de foisonnement sur les contrats existants. Des commandes prévues ont été reportées et n'ont pas permis de générer des revenus supplémentaires en 2010. Cependant, la baisse s'est ralentie dans la seconde moitié de l'année, avec une décroissance organique de - 2,3 %.

Benelux

Le chiffre d'affaires au **Benelux** a baissé de - 5,9 % en 2010 à 938 millions d'euros. Cette diminution s'explique principalement par une baisse de - 27 % dans le Conseil et de - 8 % en Intégration de Systèmes, alors que l'Infogérance et HTTS sont restés stables.

La baisse du chiffre d'affaires dans le Conseil est venue d'une plus faible demande du marché et d'une forte pression sur les prix. Cette sous-performance a conduit à un changement de l'équipe de direction de cette activité et au recentrage des consultants sur les offres demandées par le marché.

Après avoir atteint - 25 % en 2009, le chiffre d'affaires en Intégration de Systèmes a diminué de - 8 % en 2010. Alors que le marché mondial est resté difficile, les prix pratiqués sur l'activité de régie se sont stabilisés pendant la seconde moitié de l'année. Les deux principaux marchés affectés par le ralentissement ont été Télécoms & Médias avec une réduction de l'activité KPN, et Services Financiers.

Le chiffre d'affaires de l'Infogérance est resté stable comparé à 2009 grâce à la forte résistance des activités récurrentes. L'augmentation de volume sur les contrats en cours, tels que UVIT dans les Services Financiers a permis de compenser l'absence de transactions importantes sur le marché néerlandais et la réduction du volume contractuel avec KPN.

Royaume-Uni

Le chiffre d'affaires au **Royaume-Uni** a diminué de - 3,5 % en 2010. Cette baisse est entièrement attribuable au moratoire sur les dépenses publiques informatiques décidé par le nouveau gouvernement britannique, qui a pris fin pour Atos Origin avec la signature du protocole d'accord le 10 septembre 2010.

L'activité Conseil a été pratiquement stable à 51 millions d'euros suite à la réorganisation opérationnelle de 2009.

En Intégration de Systèmes et Infogérance, le chiffre d'affaires a diminué respectivement de - 10 % et - 9 %, comparé à l'année précédente. Cette baisse est liée au gel des commandes durant le moratoire dans le secteur public, touchant en particulier les clients tels que le NHS, Government Gateway, le ministère de la Justice, le ministère de l'Intérieur (« Home Office »). Le chiffre d'affaires a augmenté avec DWP.

Dans le cadre de la stratégie du Groupe consistant à développer HTTS dans de nouvelles zones géographiques, le chiffre d'affaires de cette ligne de services a été en hausse de + 42 % comparé à l'an dernier, principalement grâce à la hausse du volume des transactions de Services Financiers et Industrie, Distribution & Transport, incluant la contribution de Shere.

BPO Médical est resté stable grâce à une augmentation des volumes avec DWP, compensant une baisse de l'activité dans la santé.

Atos Worldline

Atos Worldline a atteint un chiffre d'affaires de 867 millions d'euros, en croissance organique de + 2,7 %, malgré la performance négative de l'activité Marchés Financiers. Cette activité issue de Atos Euronext en 2008, a été impactée par la diminution des contrats avec LCH Clearnet cette année et par la fin du contrat Euroclear dans la seconde moitié de 2009. Marchés Financiers exclus, la croissance a atteint + 4,4 %, conduite par une augmentation significative du nombre de transactions dans les Paiements, notamment en Belgique et en Allemagne.

Le chiffre d'affaires en France a montré une légère augmentation grâce à la montée en puissance du nouveau contrat Dossier Médical Personnalisé et des revenus supplémentaires dans l'activité SMS qui ont compensé une baisse sur le contrat des Radars par rapport à 2009.

Le chiffre d'affaires en Belgique a augmenté de + 4 %, atteignant un niveau historiquement élevé du nombre de transactions dans l'activité Paiements.

En Allemagne, le chiffre d'affaires est demeuré stable. Des contrats majeurs de transformation ont été renouvelés en 2010 pour une nouvelle période de cinq ans avec des banques allemandes.

Enfin, le chiffre d'affaires en Inde, grâce à la récente acquisition de Venture Infotek, a contribué au chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de 6 millions d'euros dans le traitement des Paiements par Cartes pour des institutions financières.

GCEMA

GCEMA comprend l'Allemagne et Europe centrale/Méditerranée/Afrique.

Le chiffre d'affaires en **Allemagne** a baissé de - 17 %, principalement en raison de la chute du contrat avec Arcandor pour un montant de - 69 millions d'euros. Hors Arcandor, le chiffre d'affaires en Allemagne était pratiquement stable.

Le chiffre d'affaires d'Intégration de Systèmes a baissé de - 10 % comparé à l'année dernière avec - 4 % provenant d'Arcandor, une réduction de - 6 % des volumes avec E-Plus (filiale allemande de KPN) et des restrictions budgétaires chez British Petroleum cette année.

L'Infogérance a été l'activité la plus touchée par Arcandor, se concrétisant par une baisse du chiffre d'affaires de - 22 %. Néanmoins, en excluant l'impact d'Arcandor, le chiffre d'affaires de l'Infogérance en Allemagne a augmenté de + 2 % compte tenu de la tendance dynamique de nos clients allemands dans les Services Financiers.

Le chiffre d'affaires de la région CEMA a été d'environ 100 millions d'euros en 2010, en baisse de - 21 %. Le Groupe a souffert dans cette région d'un manque de taille critique, particulièrement fort en Afrique du Sud, en Turquie et en Suisse. Le chiffre d'affaires dans ces pays a chuté de - 40 % environ, en conséquence d'une base de clientèle restreinte et exclusivement composée d'acteurs des télécommunications, secteur où les coupes budgétaires ont été sévères dans ces pays.

Cependant, le contrat mondial signé avec le Groupe France Télécom a bénéficié à la Pologne qui a vu son activité pratiquement doubler dans les projets fournis à l'opérateur TPSA Telecom.

L'Autriche et la Grèce ont limité la baisse de leur chiffre d'affaires dans une fourchette de - 3 % à - 6 %.

Le projet d'acquisition de Siemens IT Solutions and Services (SIS) devrait fournir la taille critique nécessaire dans chacun des pays de cette région.

Espagne

En **Espagne**, les conditions de marché difficiles se sont poursuivies en 2010. Le chiffre d'affaires a baissé de - 10 % à 300 millions d'euros. Le ralentissement économique a affecté toutes les lignes de services.

Alors que le Conseil a été particulièrement touché avec une baisse du chiffre d'affaires de - 19 % à 44 millions d'euros en raison d'un gel des projets, principalement dans le secteur privé, la baisse a été contenue dans l'Intégration de Systèmes à - 6 % avec un chiffre d'affaires à 198 millions d'euros. La pression sur les prix a continué dans tous les secteurs, mais plus particulièrement pour le Secteur Public & Santé, et Télécoms & Médias. Une gestion stricte des effectifs a permis de maintenir le taux d'utilisation à un niveau élevé, avec 86 % en 2010, stable comparé à 2009.

L'Infogérance a été affecté par un ralentissement avec Telefonica. Cette ligne de services a représenté 11 % du chiffre d'affaires total en Espagne.

Enfin, les activités HTTS ont atteint 25 millions d'euros dans la gestion de cartes de fidélité.

Autres pays

Dans les **autres pays**, le chiffre d'affaires s'est élevé à 405 millions d'euros en 2010, en hausse de + 5,6 % comparé à 2009.

L'**Asie**, comprenant l'**Inde**, a atteint un chiffre d'affaires de 206 millions d'euros, avec + 12 % de croissance organique dans l'Infogérance, grâce à la renégociation fin 2009 de contrats avec d'importantes institutions financières. Le chiffre d'affaires lié aux Jeux de la Jeunesse à Singapour a également contribué à la croissance en Asie.

En **Amérique du Nord**, le chiffre d'affaires a atteint 88 millions d'euros, en baisse de - 6 %. La situation était plus difficile, principalement en Intégration de Systèmes avec le ralentissement de certains contrats d'Infogérance dans le secteur Industrie, Distribution & Transport.

En **Amérique du Sud**, le chiffre d'affaires a baissé de - 4 % pour atteindre 76 millions d'euros. La baisse a été concentrée dans l'Intégration de Systèmes, en particulier pour Télécoms & Médias et Énergie & Services Publics. La nouvelle direction vise une croissance organique en ligne avec la tendance du marché IT local.

Dans l'unité **Major Events**, le chiffre d'affaires a augmenté de + 43 % grâce à la bonne exécution des projets liés aux Jeux Olympiques de Vancouver et les Jeux Paralympiques.

Les activités **HTTS** ont continué de bénéficier d'une croissance du nombre de transactions dans le secteur bancaire, pour atteindre 36 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires total est toutefois resté stable du fait d'une forte base de comparaison en 2009 qui incluait des revenus non récurrents liés à un contrat avec une société internationale d'assurance.

C.1.3.6 Chiffre d'affaires par ligne de services

En millions d'euros	2010	% total	2009 PC [1]	Croissance organique	*Croissance organique (%)*
Infogérance	1 847	37 %	1 945	- 98	*- 5,0 %*
Intégration de Systèmes	1 771	35 %	1 859	- 89	*- 4,8 %*
HTTS	1 035	21 %	991	+ 44	*+ 4,4 %*
Conseil	208	4 %	247	- 40	*- 16,0 %*
BPO Médical	160	3 %	159	+ 1	*+ 0,6 %*
GROUPE	**5 021**	**100 %**	**5 202**	**- 181**	***- 3,5 %***

(1) Taux de change et périmètre constants.

En **Infogérance**, le chiffre d'affaires en 2010 s'est élevé à 1 847 millions, soit 37 % du chiffre d'affaires total, en baisse de - 5,0 % comparé à 2009. Deux tiers de la baisse ont été le résultat de la diminution d'activité prévue avec Arcandor, le reste a été la conséquence du moratoire dans le secteur public britannique qui a pris fin au dernier trimestre de l'année.

Le chiffre d'affaires a connu une légère baisse de - 0,8 % au quatrième trimestre 2010. En excluant l'impact d'Arcandor, le chiffre d'affaires a augmenté de + 2,5 %. Le Benelux a renoué avec la croissance, en hausse de + 9 % et l'Asie est en hausse de + 16 % alors que la France et le Royaume-Uni ont légèrement baissé de - 5 % et - 3 % respectivement. Le chiffre d'affaires en Allemagne a baissé de 15 millions d'euros, conséquence d'une diminution de chiffre d'affaires de 16 millions d'euros avec Arcandor.

Le chiffre d'affaires en **Intégration de Systèmes** a atteint 1 771 millions d'euros, représentant 35 % du chiffre d'affaires total, en décroissance organique de - 4,8 %. En 2010, la France a augmenté de + 3,0 % et les autres pays de + 2,2 %, avec + 10 % en Asie, tandis que l'Allemagne, le Royaume-Uni et le Benelux ont baissé entre - 8 % et - 10 %.

La répartition des activités Intégration de Systèmes a été la suivante en 2010 :

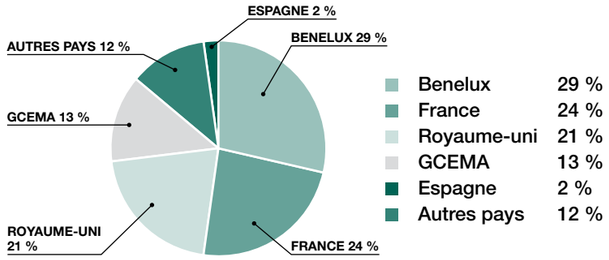
- Projets au forfait : 576 millions d'euros représentant 33 % du chiffre d'affaires total (30 % en 2009).
- Régie : 476 millions d'euros représentant 27 % du total (30 % en 2009).
- Maintenance applicative : 718 millions d'euros, représentant 40 % du total (40 % en 2009).

Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires a diminué de - 4,2 %. La France et le Benelux ont affiché respectivement des croissances de + 1,4 % et + 2,5 %. L'Asie et la zone Amérique ont augmenté de + 21,3 % et + 5,5 %. La baisse principale est venue de CEMA du fait d'une diminution des volumes d'affaires en Afrique du Sud et en Turquie dans le secteur des télécommunications, et du Royaume-Uni, suite à une demande plus faible dans le secteur public. Le chiffre d'affaires en Allemagne est resté pratiquement stable.

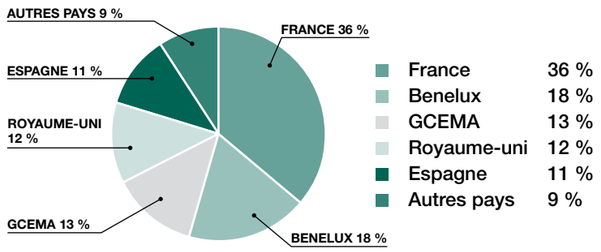
Le chiffre d'affaires des **Services Transactionnels de Haute Technologie** (HTTS) a atteint 1 035 millions d'euros, en hausse de + 4,4 % et a représenté 21 % du chiffre d'affaires total du Groupe. L'activité Paiements a affiché une croissance de + 6,7 % et les Services Électroniques de + 4,2 % alors que l'activité Marchés Financiers a baissé comme anticipé, à la suite de la réorganisation de cette division reprise à Atos Euronext en 2008.

Y compris Venture Infotek, la croissance du chiffre d'affaires au quatrième trimestre a été + 7,5 %, au-dessus des + 5,5 % atteints au troisième trimestre et des + 2,2 % du premier semestre de 2010.

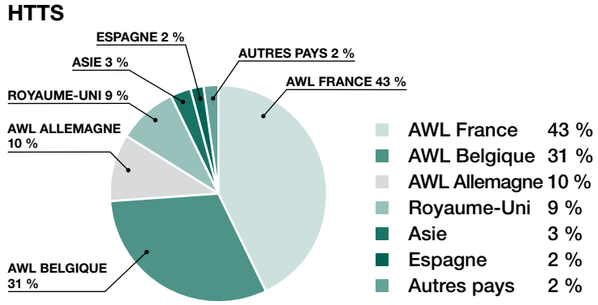
Infogérance



Intégration de Systèmes



HTTS

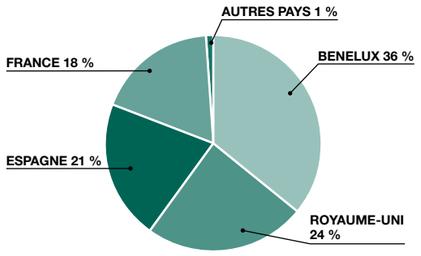


Le chiffre d'affaires de l'activité **Conseil** a atteint 208 millions d'euros, soit 4 % du chiffre d'affaires total, en baisse de - 16 %. La France est revenue à la croissance et le Royaume-Uni est resté quasiment stable. La baisse du chiffre d'affaires a été concentrée sur les Pays-Bas avec une nouvelle équipe de direction maintenant en place, et en Espagne, toujours marquée par une forte pression sur les prix.

Au quatrième trimestre, la tendance a été pratiquement la même que sur les neuf premiers mois de l'année. Les conditions de marché sont restées difficiles, même si de premiers signaux de reprise ont été constatés à la fin de 2010.

Le chiffre d'affaires de **BPO Médical** pour 2010 s'est élevé à 160 millions d'euros, ce qui représente une légère croissance organique, malgré, comme déjà mentionné, des retards sur certains contrats du fait du moratoire dans le secteur public au Royaume-Uni.

Conseil



Benelux	36 %
Royaume-uni	24 %
Espagne	21 %
France	18 %
Autres pays	1 %

C.1.3.7 Chiffre d'affaires par secteur industriel

La performance du chiffre d'affaires par secteur se présente comme suit :

En millions d'euros	2010	% total	2009 PC (1)	% total	Croissance organique	*Croissance organique (%)*
Industrie, Distribution & Transport	1 493	30 %	1 611	31 %	- 118	*- 7,3 %*
Secteur Public & Santé	1 178	23 %	1 209	23 %	- 31	*- 2,6 %*
Services Financiers	1 157	23 %	1 114	22 %	+ 43	*+ 3,8 %*
Télécoms & Médias	660	13 %	736	14 %	- 76	*- 10,3 %*
Énergie & Services Publics	533	11 %	530	10 %	+ 2	*+ 0,4 %*
GROUPE	**5 021**	**100 %**	**5 202**	**100 %**	**- 181**	***- 3,5 %***

(1) Taux de change et périmètre constants.

Le Groupe est organisé en cinq secteurs industriels décris ci-dessous :

Industrie, Distribution & Transport

Industrie, Distribution & Transport est le premier secteur du Groupe avec 30 % du chiffre d'affaires total. Ce secteur a atteint un chiffre d'affaires de 1 493 millions d'euros en 2010, soit une décroissance organique de - 7 %. L'impact de la faillite d'Arcandor, l'un de nos principaux clients en distribution, représente plus de 70 % de cette diminution qui a été limitée à - 2 % en excluant cet effet.

Dans ce secteur, les dix premiers clients représentent seulement 29 % du chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires généré par ces dix clients a baissé de - 13 %, entièrement imputables à Arcandor.

Les principaux clients sont Renault, Philips, NXP et Arcandor.

Secteur Public & Santé

Le Secteur Public & Santé est désormais le deuxième secteur du Groupe avec 23 % du chiffre d'affaires total. Ce secteur a atteint un chiffre d'affaires de 1 178 millions d'euros en 2010, en décroissance organique de - 3 %.

Le chiffre d'affaires généré auprès des dix clients les plus importants de ce secteur a représenté 65 % du secteur, en baisse de - 2 points comparé à 2009. Ces dix clients représentent un chiffre d'affaires de 768 millions d'euros, - 6 % comparé à l'an dernier. Les autres clients, principalement des municipalités, ont partiellement compensé cet effet avec une croissance organique de + 3 %.

Les principaux clients sont des ministères français, le ministère britannique du Travail et des Retraites, et celui de la Justice, et les organismes français de santé et de protection sociale.

Services Financiers

Le secteur des Services Financiers représentant 23 % du chiffre d'affaires total, a augmenté de + 4 % en 2010. Ce secteur a généré un chiffre d'affaires de 1 157 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires généré par les dix premiers clients a atteint 585 millions d'euros représentant 51 % du secteur en croissance organique de + 13 %.

Les principaux clients sont BNP Paribas, ING, Achmea et une grande banque basée en Asie.

Télécoms & Médias

Le secteur des Télécoms & Médias a représenté 13 % du chiffre d'affaires total. Ce secteur a atteint un chiffre d'affaires de 660 millions d'euros, en baisse de - 10 % comparé à 2009.

Le chiffre d'affaires généré par les dix premiers clients a atteint 516 millions d'euros, représentant 78 % du secteur. Ces clients participent pour plus de 50 % à la baisse du chiffre d'affaires dans le secteur.

Les principaux clients sont KPN, France Télécom, Vodafone et SFR.

Énergie & Services Publics

Le secteur Énergie & Services Publics a représenté 11 % du chiffre d'affaires du Groupe. Son chiffre d'affaires s'élève à 533 millions d'euros, en légère augmentation depuis l'année précédente.

Le chiffre d'affaires généré par les dix premiers clients a atteint 386 millions d'euros représentant 73 % du secteur, en croissance de + 5 %

Les principaux clients de ce secteur sont EDF, Schlumberger, GDF, Total, Veolia, Delta et Nuon.

C.1.3.8 Prises de commandes

Les prises de commandes du Groupe se sont élevées à 5 590 millions d'euros en 2010. Le ratio prises de commandes sur facturations a été de 111 %, au-dessus des 100 % atteints en 2009. Au quatrième trimestre 2010, le Groupe est parvenu à réaliser un ratio de 125 % avec 1 650 millions d'euros de prises de commandes, ce qui représente une augmentation de + 39 % comparé au quatrième trimestre 2009.

Les plus récents contrats et renouvellements signés sont les suivants et concernent particulièrement les secteurs Public & Santé et Industrie, Distribution & Transport : la France a signé un nouveau contrat de Gestion d'Infrastructures avec Rexel, avec EADS en Product Lifecycle Management (PLM), et en Infogérance avec la DGAC. Au Royaume-Uni, les renouvellements avec le secteur public ont été signés comme prévu dans le BPO Médical, avec le ministère du Travail et des Retraites et avec Royal Mail, et dans l'Infogérance avec le « Home Office ». Aux Pays-Bas, des contrats d'Infogérance ont été signés avec le secteur public et dans l'Intégration de Systèmes avec Philips, ING, ABN AMRO et Achmea, Atos Worldline a signé des contrats dans les traitements et l'acquisition Paiement, avec ING, Cortal Consors et ABN AMRO. En Allemagne, le contrat avec Karstadt a été renouvelé par le nouveau propriétaire jusqu'à fin 2012. Les opérations allemandes ont également signé un contrat avec Neckermann pour des extensions de services. L'activité commerciale a redémarré en Espagne avec la signature de contrats en Intégration de Systèmes dans les Télécoms et la Banque. Le Groupe a également renouvelé ses contrats avec Petrobras au Brésil et Vodacom en Afrique du Sud.

Le déploiement de HTTS dans les zones géographiques prioritaires a commencé durant la première moitié de 2010. La préoccupation principale était de générer des affaires commerciales et de renforcer le montant des propositions commerciales afin de conclure de nouveaux contrats dans les prochains mois. Une activité commerciale soutenue s'est poursuivie au Royaume-Uni avec des contrats signés auprès de LeasePlan et East Coast Main Line dans les transports, et en Asie dans les Paiements. Les premiers contrats utilisant le savoir-faire et les actifs d'Atos Worldline ont été signés avec Rabobank aux Pays-Bas et Nomura au Royaume-Uni.

Fin 2010, le montant total non pondéré des propositions commerciales dans HTTS, était d'environ 500 millions d'euros pour les Pays-Bas, le Royaume-Uni, l'Espagne, la Chine et l'Allemagne.

En 2010, le Groupe a décidé de créer une nouvelle filiale internationale – Atos WorldGrid – avec des activités en France, en Espagne et en Chine. Atos WorldGrid réunit le large panel de solutions d'Atos Origin et la connaissance approfondie du secteur Énergie & Services Publics.

Fin 2010, le carnet de commandes totalisait 7,5 milliards d'euros, représentant 1,5 années de chiffre d'affaires, en augmentation de + 8 % par rapport à fin 2009.

Le montant total pondéré des propositions commerciales en cours au 31 décembre 2010 était de 2,7 milliards d'euros, pratiquement au même niveau que celui du 30 juin 2010, mais inférieur au chiffre de 3,0 milliards d'euros atteint il y a un an.

C.1.4 Marge opérationnelle

En 2010, la marge opérationnelle a atteint 337 millions d'euros, représentant un taux de marge de 6,7 %. Ce niveau a été atteint suite à une augmentation de + 16,2 % de la marge opérationnelle (statutaire) qui était de 290 millions d'euro en 2009. À taux de change constant, la variation a été de + 15 %, représentant une amélioration de 43 millions d'euros en 2010. Cela correspond à une amélioration de 107 points de base par rapport au 5,7 % de profitabilité affichés en 2009, supérieure au haut de la fourchette d'objectifs (augmentation entre + 50 et + 100 points de base).

En millions d'euros	Marge opérationnelle	
2010	**337,4**	**6,7 %**
2009	290,0	5,7 %
Impact de change	4,2	5,6 %
2009 à taux de change constants	294,2	5,7 %
Variation statutaire	47,4	
Variation à taux de change constants	43,2	+ 107 pb
		+ 15 %

En 2010, la marge opérationnelle a augmenté régulièrement tout au long de l'année, de 4,1 % au premier trimestre à 7,9 % au deuxième trimestre. Elle s'est maintenue à 5,8 % au troisième trimestre malgré la baisse du volume d'affaires, et s'est à nouveau redressée au dernier trimestre 2010 à 8,9 %.

Le taux de marge opérationnelle atteint au premier semestre à 6,0 % du chiffre d'affaires a été significativement plus élevé que celui atteint lors de la même période l'année dernière (amélioration de + 147 pb) bénéficiant des économies générées par le Programme TOP et de la gestion stricte des effectifs engagées en 2009.

Le Groupe a atteint au second semestre une marge opérationnelle de 7,4 %, comparé à 6,8 % sur la même période l'an dernier, soit une augmentation de + 64 points de base.

Compte tenu de la nouvelle instruction de la CNCC, la performance de 2010 comprend la reclassification de la CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises) pour un total de 18,2 millions d'euros sur l'année. Cette taxe était précédemment comptabilisée en charge opérationnelle et elle figure maintenant en impôt.

En millions d'euros	T1	T2	T3	T4	S1	S2	Total
Marge opérationnelle 2010	51	99	70	118	150	187	337
Marge opérationnelle 2009	46	73	66	110	119	175	294
Variation à taux de change constants	+ 5	+ 26	+ 4	+ 8	+ 31	+ 12	+ 43
Variation à taux de change constants (%)	*11,0 %*	*35,6 %*	*6,1 %*	*7,4 %*	*26,1 %*	*6,9 %*	*14,7 %*
En % du chiffre d'affaires 2010	4,1 %	7,9 %	5,8 %	8,9 %	6,0 %	7,4 %	6,7 %
En % du chiffre d'affaires 2009	3,5 %	5,6 %	5,2 %	8,2 %	4,6 %	6,8 %	5,7 %
Variation en points de base	+ 61 pb	+ 228 pb	+ 52 pb	+ 72 pb	+ 147 pb	+ 64 pb	+ 107 pb

Passage de la marge opérationnelle statutaire en 2009 à la marge opérationnelle à taux de change et périmètre constants

Les impacts des taux de change et les changements de périmètre ont eu les effets suivants :

En millions d'euros	2009	Impact de change	Périmètre (1)	2009 PC (2)
France	44,7		2,4	47,1
Benelux	84,2	0,0		84,2
Royaume-Uni	82,1	3,2		85,3
Worldline	133,2	0,0		133,2
GCEMA	21,7	0,9		22,6
Espagne	11,6	0,0		11,6
Autres pays	9,1	0,1	- 2,4	6,8
Total Coûts Centraux (3)	- 96,6	0,0		- 96,6
GROUPE	**290,0**	**4,2**		**294,2**

(1) Le Maroc a été transféré de la France aux autres pays.
(2) Taux de change et périmètre constants.
(3) Coûts Centraux et coûts des lignes de services non alloués aux entités opérationnelles.

Les fluctuations de change ont représenté un ajustement positif de 4,2 millions d'euros, principalement lié à la livre sterling pour 3,2 millions d'euros.

Par ligne de services, les impacts de taux de change et les changements de périmètre internes ont eu les effets suivants :

En millions d'euros	2009	Impact de change	Périmètre (1)	2009 PC (2)
Conseil	3,2	- 0,3	- 0,7	2,2
Intégration de Systèmes	94,8	1,8	- 16,3	80,2
Infogérance	106,8	0,7	- 3,6	103,9
HTTS	135,6	1,3	21,3	158,3
BPO Médical	19,6	0,8	- 0,1	20,3
Coûts Centraux (3)	- 70,1	0,0	- 0,6	- 70,6
GROUPE	**290,0**	**4,2**	**0,0**	**294,2**

(1) Certains contrats ont été transférés en HTTS dans un souci d'homogénéité des activités entre les GBU, alors qu'ils étaient précédemment enregistrés en 2009 dans d'autres lignes de services.
(2) Taux de change et périmètre constants.
(3) Coûts Centraux excluent ceux des lignes de services.

C.1.4.1 Marge opérationnelle par entité opérationnelle

En millions d'euros	2010		2009 PC [1]		Variation	
France	45	3,9 %	47	4,2 %	- 2,5	- 0,2 pt
Benelux	92	9,9 %	84	8,4 %	8,2	+ 1,4 pts
Royaume-Uni	77	8,5 %	85	9,1 %	- 8,2	- 0,6 pts
Worldline	150	17,4 %	133	15,8 %	17,3	+ 1,6 pts
GCEMA	10	2,2 %	23	3,9 %	- 12,3	- 1,7 pts
Espagne	- 10	- 3,3 %	12	3,5 %	- 21,6	- 6,8 pts
Autres pays	52	12,7 %	7	1,8 %	44,7	+ 10,9 pts
Total Coûts Centraux [2]	- 79	- 1,6 %	- 97	- 1,9 %	17,5	+ 0,3 pt
GROUPE	**337**	**6,7 %**	**294**	**5,7 %**	**43,2**	**+ 1,1 pts**

(1) Taux de change et périmètre constants.
(2) Coûts Centraux et coûts des lignes de services non alloués aux entités opérationnelles.

France

En France, la marge opérationnelle a baissé de 4,2 % du chiffre d'affaires en 2009 à 3,9 % à 2010. L'amélioration dans les activités de Conseil et d'Intégration de Systèmes n'a pas suffi à compenser la baisse de l'Infogérance. Les actions entreprises dans le cadre du Programme TOP, le contrôle strict des recrutements conjugués à une gestion optimisée des effectifs ont permis d'améliorer de + 60 points de base les coûts de personnel et de + 40 points de base les autres coûts « non personnel ». Néanmoins, le manque de foisonnement en Infogérance principalement au premier semestre, a pesé sur la marge brute.

L'amélioration de la marge opérationnelle a continué en Conseil, profitant de la croissance du chiffre d'affaires de + 6,8 % et du renouvellement des effectifs de consultants initié en 2009.

En Intégration de Systèmes, la marge opérationnelle a augmenté de + 7 millions d'euros en 2010 grâce à une gestion stricte des ressources et à une réduction drastique de la base de coûts. Cette amélioration a été réalisée malgré des dépassements de contrats dans des projets au forfait et à une baisse de l'activité.

L'Infogérance a connu une baisse de sa marge opérationnelle de 10 millions, à 3,2 % du chiffre d'affaires de l'année. La profitabilité s'est néanmoins améliorée au second semestre pour s'établir à 6 % du chiffre d'affaires contre 0,5 % pour un premier semestre marqué par le manque de fertilisation. L'amélioration a été rendue possible par la réduction de la base de coûts provenant du Programme TOP, la mise en place des techniques de Lean, et de l'augmentation de l'offshore.

Benelux

Au Benelux, malgré la baisse du chiffre d'affaires en 2010, la marge opérationnelle a fortement augmenté à 9,9 % comparé à 8,4 % en 2009. Cette performance a récompensé les efforts menés par l'entité pour réduire la base de coûts et les effectifs en 2009 et 2010. Les initiatives du Programme TOP sur le contrôle strict des coûts directs et indirects ont ainsi permis de compenser la baisse d'activité dans un environnement resté difficile.

Les actions sur les coûts ont permis de réduire les dépenses sur les postes de maintenance et de télécommunications, ainsi que sur les loyers. Enfin, le coût des véhicules d'entreprise a été réduit lors du renouvellement des contrats.

Les frais de personnel ont également profité de la réduction des effectifs initiée en 2009.

En Conseil, la marge opérationnelle a baissé de 2 millions d'euros. La performance a été impactée par la pression sur les prix. Le Taux Journalier Moyen a été réduit de plus de 3 % sur l'année et pour restaurer la profitabilité de la division, la GBU a annoncé au quatrième trimestre un plan de réorganisation qui devrait produire ses effets en 2011.

En Intégration de Systèmes, la marge opérationnelle est passée de 8,7 % à 8,4 %. La baisse drastique des effectifs mise en place en 2009 ainsi que l'augmentation de la facturation des prestations offshore avec les grands clients ont permis de compenser partiellement la baisse d'activité.

En Infogérance, la marge opérationnelle a été considérablement améliorée en 2010 de 9,4 % à 12,1 %. L'industrialisation des services et la mise en place des lignes globales de services dans le cadre du Programme TOP ont permis d'améliorer cette performance.

Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, la marge opérationnelle a atteint 8,5 % du chiffre d'affaires comparé à 9,1 % en 2009, compte tenu de revenus moindres dans le secteur public.

En Conseil, la marge opérationnelle est restée pratiquement stable. L'allègement de la base de coûts a permis de compenser la baisse de chiffre d'affaires.

En Intégration de Systèmes, la marge opérationnelle a atteint 10 %. L'effet de la réduction du volume d'activité a été compensé par le déploiement du Programme TOP, en particulier en ce qui concerne les gains de productivité produits par le Lean et l'offshore.

En Infogérance, la marge opérationnelle a atteint 7,1 %. La structure de coûts a été réduite avec de plus faibles prix fournisseurs et un modèle de production de services qui est venu compenser l'effet du gel des contrats dans le secteur public.

La ligne de services HTTS a dégagé une marge de 12,3 % du chiffre d'affaires, grâce à la croissance sur le segment des Transports et sur les Services Financiers.

Enfin, dans le BPO Médical, la marge a atteint 11,6 %, proche des 12,8 % atteints en 2009. La différence provient des 2 millions d'euros d'écart de chiffre d'affaires avec un client du secteur public dans la médecine du travail.

Atos Worldline

La marge d'Atos Worldline a augmenté, passant de 133 millions d'euros en 2009 à 150 millions d'euros en 2010 :

- en Belgique, la marge opérationnelle a augmenté grâce à de plus forts volumes et à la réduction de la sous-traitance,
- en Allemagne, la marge opérationnelle a été pratiquement stable malgré des revenus inférieurs sur les licences, revenus qui avaient permis d'augmenter la rentabilité en 2009 grâce à un meilleur mix de chiffre d'affaires,
- en France, l'activité a été plus difficile en raison de la baisse dans les Marchés Financiers. La montée en puissance du contrat de Dossier Médical Personnalisé en 2010 devrait dégager une amélioration de la profitabilité.

GCEMA

La zone GCEMA a dégagé une marge de 10 millions d'euros comparé à 23 millions en 2009. LA GBU a du faire face à un climat d'affaires difficile, notamment la baisse du contrat Arcandor en Allemagne, et dans trois pays de la zone CEMA.

Allemagne
À la fin de l'année, la ligne de services Systèmes d'Intégration a enregistré des charges exceptionnelles pour couvrir des risques potentiels sur deux contrats dans le secteur de l'Énergie & Services Publics et dans les Télécoms & Médias. Cela s'est traduit par une marge négative de - 1 million d'euros.

Cependant, la base de coûts a été réduite pour compenser la baisse d'activité avec deux grands clients, E-Plus et Symrise. La stratégie offshore a commencé à porter ses fruits avec la réduction de la base de coûts au quatrième trimestre.

La ligne de services Infogérance a dégagé une marge opérationnelle de 7 %. La base de coûts a été réduite tout au long de l'année pour prendre en compte la baisse d'activité avec le client Arcandor.

CEMA

La marge opérationnelle de la région CEMA a été négative à - 3 millions d'euros, incluant des charges exceptionnelles de - 3 millions d'euros. En effet, la réduction massive de l'activité au second semestre a eu un fort impact sur la profitabilité de la zone.

En Intégration de Systèmes, la Pologne a augmenté sa marge de + 1 million d'euros grâce à une meilleure activité sur les Télécoms & Médias et l'Autriche a également augmenté sa marge grâce à un taux d'utilisation plus élevé. L'Afrique du Sud a souffert d'une chute de son volume d'activité, mais sa marge est restée positive.

En Infogérance, la marge opérationnelle a augmenté en Autriche grâce à des réductions de coûts et en Suisse, malgré un chiffre d'affaires plus faible, la marge opérationnelle s'est améliorée grâce à la montée en puissance de contrats à plus forte marge.

Espagne
En Espagne, la marge opérationnelle a été réduite de - 22 millions d'euros en 2010, pour atteindre - 10 millions à - 3,3 % du chiffre d'affaires, comparé à 3,5 % l'an dernier. Les premiers effets du plan de restructuration et la mise en place d'un nouveau

management ont commencé à conduire à une amélioration de la performance au second semestre.

En Intégration de Systèmes, en plus des provisions passées sur les projets mentionnés ci-dessous, la pression sur les prix a continué à peser sur la marge en 2010. Cela s'est traduit par une baisse du Taux Journalier Moyen qui a eu un impact direct sur la profitabilité. Cette dégradation a été la conséquence de plusieurs facteurs :

- Les charges non récurrentes sur projets en Espagne se sont élevées à 17 millions d'euros, dans les Services Financiers et le Secteur Public. L'impact en marge se divise entre - 6 millions d'euros sur le Conseil et - 11 millions d'euros en Intégration de Systèmes.
- La pression sur les prix et les réductions de volume résultant du contexte économique difficile.

En Infogérance, la marge a été de 7,2 % en 2010, en amélioration par rapport à 2009 où elle avait été marquée par des difficultés avec un grand opérateur Télécom.

Autres pays
La marge opérationnelle en Amérique du Sud ressort à 4,4 % du chiffre d'affaires, soit + 14 millions comparé à l'an dernier au Brésil.

En Asie, la marge opérationnelle a été de 13 % comparé à 3 % en 2009, marquant une hausse de + 19 millions d'euros, provenant de l'Infogérance où la base de coûts a été optimisée et où des efforts ont été faits sur les achats. La marge opérationnelle de l'activité paiements de HTTS est ressortie à 11 millions d'euros.

Conséquence d'un strict contrôle des coûts, la marge opérationnelle de l'Amérique du Nord a été quasi stable par rapport à l'an dernier malgré une baisse d'activité de - 5,7 %.

Fonctions centrales

En millions d'euros	2010		2009 PC (1)		Variation	
Coûts centraux des lignes de services mondiales	- 16,3	- 0,3 %	- 25,9	- 0,5 %	+ 9,6	+ 0,2 pt
Coûts des fonctions globales	- 52,7	- 1,0 %	- 56,8	- 1,1 %	+ 4,1	+ 0,0 pt
Coût des rémunérations en actions et assimilés	- 10,1	- 0,2 %	- 13,8	- 0,3 %	+ 3,7	+ 0,1 pt
Total Coûts Centraux	**- 79,1**	**- 1,6 %**	**- 96,6**	**- 1,9 %**	**+ 17,5**	**+ 0,3 pt**

(1) Taux de change et périmètre constants.

Coûts centraux des lignes de services mondiales

Les coûts des lignes de services mondiales se sont élevés à 16 millions d'euros en 2010 comparés à 26 millions d'euros en 2009, résultat d'une forte réduction des dépenses dans le cadre du déploiement du Programme TOP.

Coûts des fonctions globales

Les coûts des fonctions globales ont été réduis de - 7 % à 53 millions d'euros en 2010 comparé à 57 millions d'euros en 2009. Ils ont bénéficié des effets du Programme TOP, de la mise en place du Lean management, et du programme d'Analyse de Valeur (AVA).

Coût des rémunérations en actions et assimilés

Le coût des rémunérations en actions et assimilés (stock-options, plans à long terme, management plan d'épargne salariale, augmentation de capital pour salariés…) a été réduit de 13,8 millions d'euros en 2009 à 10 millions d'euros en 2010, la baisse venant principalement de la réduction des attributions de stock-options.

C.1.4.2 Marge opérationnelle par ligne de services

En millions d'euros	2010		2009 PC (1)		Variation	
Conseil	- 5,4	- 2,6 %	2,2	0,9 %	- 7,6	- 3,5 pts
Intégration de Systèmes	69,9	4,0 %	80,2	4,3 %	- 10,3	- 0,4 pt
Infogérance	145,7	7,9 %	103,9	5,3 %	+ 41,8	+ 2,5 pts
HTTS	171,4	16,6 %	158,3	16,0 %	+ 13,1	+ 0,6 pt
BPO Médical	18,5	11,6 %	20,3	12,7 %	- 1,8	- 1,2 pts
Coûts Centraux (2)	- 62,8	- 1,3 %	- 70,6	- 1,4 %	+ 7,8	+ 0,1 pt
GROUPE	**337,4**	**6,7 %**	**294,2**	**5,7 %**	**+ 43,2**	**+ 1,1 pts**

(1) Taux de change et périmètre constants.
(2) Coûts Centraux excluent ceux des lignes de services.

En 2010, comme en 2009, la ligne de services **Conseil** a été affectée à la fois par une pression sur les prix et par une baisse de la demande des grands clients qui dans plusieurs cas ont retardé ou annulé leurs décisions d'investissement. Des actions ont été menées aux Pays-Bas avec la mise en place d'une nouvelle direction pour lutter contre ces effets.

La ligne **Intégration de Systèmes** qui a connu une baisse de chiffre d'affaires de - 4,7 %, a vu sa marge opérationnelle diminuer à 4,0 %, comparé à 4,3 % en 2009. La marge opérationnelle a ainsi baissé de - 10 millions d'euros. Deux régions ont contribué à cet effet :

- L'Allemagne/CEMA qui est passé d'une marge positive de + 17 millions d'euros en 2009 à une marge opérationnelle négative de - 5,4 millions d'euros en 2010.
- L'Espagne où la marge opérationnelle a été négative à - 9 millions d'euros comparé à une marge opérationnelle positive de 7 millions d'euros un an plus tôt.

La marge opérationnelle a aussi baissé au Benelux et au Royaume-Uni. Ces effets négatifs ont été en partie compensés par les actions menées sur le chiffre d'affaires et sur les coûts, permettant à la marge de se redresser en France, dans les pays offshore et sur les coûts des Fonctions Centrales, y compris les Coûts Centraux.

L'**Infogérance** a enregistré une forte amélioration de sa profitabilité à 146 millions d'euros soit 7,9 % du chiffre d'affaires, comparé à 104 millions d'euros en 2009. L'augmentation s'est faite grâce à la mise en place d'un nouveau modèle d'industrialisation des services et par l'accélération du Programme TOP. Cette performance a été réalisée malgré une baisse de chiffre d'affaires de - 5 %.

La ligne **HTTS** a augmenté sa marge opérationnelle à 16 % de son chiffre d'affaires soit 171 millions d'euros comparé à 158 millions d'euros en 2009. Avec une croissance de + 4,4 %, HTTS a amélioré sa profitabilité de + 60 points de base. L'amélioration de marge est venue d'Atos Worldline et plus particulièrement des activités facturées à la transaction (Paiements), où la profitabilité a bénéficié de plus forts volumes.

Le **BPO Médical** a réalisé une marge de l'ordre de 12 %, un niveau équivalent à celui atteint en 2009.

C.1.4.3 Évolution de la base de coûts

	2010	% du chiffre d'affaires	2009 PC [1]	% du chiffre d'affaires	Variation en valeur	Variation en %
Charges de personnel – direct	- 2 375	47,3 %	- 2 436	46,8 %	+ 61	- 2 %
Sous-traitance externe directe	- 542	10,8 %	- 589	11,3 %	+ 47	- 8 %
Charge de personnel – indirect	- 434	8,6 %	- 465	8,9 %	+ 31	- 7 %
Coûts de biens vendus	- 198	3,9 %	- 174	3,3 %	- 24	+ 14 %
Autres dépenses non personnel	- 917	18,3 %	- 1 025	19,7 %	+ 108	- 11 %
Autres charges non décaissables	- 217	4,3 %	- 219	4,2 %	+ 2	- 1 %
TOTAL	**- 4 683**	**93,3 %**	**- 4 907**	**94,3 %**	**+ 224**	**- 5 %**
Détails des autres dépenses non personnel						
Transports et déplacements	- 112	2,2 %	- 117	2,3 %	+ 5	- 4 %
Véhicules d'entreprise	- 81	1,6 %	- 93	1,8 %	+ 12	- 13 %
Coûts de Maintenance	- 222	4,4 %	- 260	5,0 %	+ 38	- 15 %
Loyers des locaux	- 195	3,9 %	- 214	4,1 %	+ 19	- 9 %
Télécommunications	- 118	2,3 %	- 113	2,2 %	- 5	+ 4 %
Marketing / Honoraires	- 73	1,5 %	- 79	1,5 %	+ 6	- 8 %
Autres charges	- 112	2,2 %	- 119	2,3 %	+ 8	- 6 %
Impôt et taxes	- 4	0,1 %	- 28	0,5 %	+ 24	- 85 %
	- 917	**18,3 %**	**- 1 025**	**19,7 %**	**+ 108**	**- 11 %**
Chiffre d'affaires	**5 021**		**5 202**		**- 181**	**- 3 %**
Marge opérationnelle	**337**	**6,7 %**	**294**	**5,7 %**	**+ 43**	**+ 15 %**

(1) Taux de change et périmètre constants.

Les bénéfices du Programme TOP sur la marge opérationnelle se sont poursuivis en 2010 et ont permis de réduire à nouveau la base de coûts. Au-delà de la gestion serrée des effectifs, et en particulier pour les fonctions supports et sur les sous-traitants, qui ont conduit à une augmentation de la marge de + 35 points de base, les réductions de coûts les plus fortes sont venues en 2010 de la maintenance qui a baissé de 15 % soit 222 millions d'euros et sur les coûts de sous-traitance qui ont baissé de - 8 % à 542 millions d'euros. Parallèlement à ces réductions de coûts, les loyers ont été réduits de 9 %, grâce notamment au déménagement des bureaux de la région parisienne à Bezons.

C.1.5 Gestion des ressources humaines

C.1.5.1 Évolution de l'effectif

Le nombre de salariés à fin décembre 2010 dans le Groupe était de 48 278 personnes. Ce niveau est le résultat d'une baisse nette de - 758 personnes (soit - 2 %), provenant principalement des équipes de Consulting (- 6 %) et d'Intégration de Systèmes (- 4 %). Cette baisse masque une augmentation importante des effectifs indiens (+ 845 personnes, soit + 23 %) et chez Atos Worldline avec + 655 employés (+ 14 %) notamment suite à l'intégration des équipes de Venture Infotek, société acquise en août 2010 et qui était composée à cette période de 487 salariés.

Mouvements

Les évolutions d'effectifs se décomposent comme suit sur les deux derniers exercices :

	S1-09	S2-09	2009	S1-10	S2-10	2010
Ouverture	**50 975**	**49 407**	**50 975**	**49 036**	**48 268**	**49 036**
Périmètre	- 139		- 139	+ 80	+ 336	+ 416
Recrutements	+ 2 007	+ 2 527	+ 4 534	+ 2 487	+ 3 397	+ 5 884
Départs	- 1 842	- 1 542	- 3 384	- 2 146	- 2 728	- 4 874
Autres	- 622	- 519	- 1 141	- 463	- 268	- 731
Restructuration	- 971	- 838	- 1 809	- 726	- 727	- 1 453
Clôture	**49 407**	**49 036**	**49 036**	**48 268**	**48 278**	**48 278**

Changements de périmètre

Les variations de périmètre en 2010 sont dues à la cession du Centre de Services Partagés au second semestre (soit -151 employés), à l'acquisition de Shere (+ 80 employés) et de Venture Infotek (+ 487 employés).

Recrutements

Le niveau de recrutement en 2010 a atteint 5 884 personnes, en hausse de + 30 % par rapport à 2009. Le nombre total d'embauches réalisées en 2010 s'élève à 12 % de l'effectif à l'ouverture comparé à 9 % en 2009, avec 6 % en Intégration de Systèmes, 4 % en Infogérance et 1 % pour HTTS.

	2010	2009	Variation
Conseil	184	109	+ 75
Intégration de Systèmes	3 002	1 996	+ 1 006
Infogérance	1 832	1 672	+ 161
HTTS	436	179	+ 257
BPO Médical	392	435	- 43
Structures Groupe	37	143	- 106
GROUPE	**5 884**	**4 534**	**+ 1 350**

Les recrutements de l'année ont été surtout réalisés dans les pays offshore comme l'indique le détail ci-après :

	Q1-10	Q2-10	Q3-10	Q4-10	S1-10	S2-10	2010
Pays non offshore	480	645	684	592	1 125	1 277	2 402
Pays offshore	478	884	1 018	1 102	1 362	2 120	3 482
GROUPE	**958**	**1 529**	**1 702**	**1 694**	**2 487**	**3 397**	**5 884**

Les embauches ont été focalisées sur les compétences clés et se sont concentrées sur les ingénieurs récemment diplômés.

Dans les zones offshore, le niveau des embauches a fortement augmenté tout au long de l'année 2010 de 478 personnes au premier trimestre à 1 102 personnes au quatrième trimestre, particulièrement en Inde.

Départs

Ces chiffres reflètent les départs volontaires, les départs à l'initiative de l'employeur sont classés séparément.

Le nombre total de départs s'est élevé en 2010 à 4 874, au-dessus du niveau atteint en 2009 (3 384).

	2010	2009	Variation
Conseil	331	222	109
Intégration de Systèmes	2 685	1 838	847
Infogérance	1 355	940	415
HTTS	233	128	105
BPO Médical	243	242	1
Structures Groupe	27	14	13
GROUPE	**4 874**	**3 384**	**1 490**

Le taux d'attrition qui en a résulté (calculé sur une base annuelle) a augmenté de trois points sur la période à 10,1 % en 2010, comparé à 7,0 % en 2009. Le ratio dans les différentes activités est détaillé ci-dessous :

	Juin 2009	Décembre 2009	Juin 2010	Décembre 2010
Conseil	10,8 %	9,9 %	16,5 %	17,4 %
Intégration de Systèmes	8,6 %	8,0 %	10,0 %	12,0 %
Infogérance	6,4 %	5,8 %	7,4 %	8,5 %
HTTS	2,6 %	2,5 %	3,7 %	4,0 %
BPO Médical	15,3 %	14,7 %	13,5 %	13,6 %
Structures Groupe	4,2 %	4,4 %	12,5 %	9,6 %
GROUPE	**7,5 %**	**7,0 %**	**8,8 %**	**10,1 %**

La durée moyenne de rétention des salariés dans le Groupe est de 8,8 ans. L'industrie des Services Informatiques est en effet un secteur où le taux de départ est supérieur à d'autres.

Restructuration

Dans le cadre du programme de réorganisation pour s'adapter à l'évolution des métiers, 1 453 employés ont quitté le Groupe en 2010. Ces effectifs étaient pour la majorité situés dans les grands pays européens du Groupe.

C.1.5.2 Effectif par pays et ligne de services

La baisse nette de 757 personnes sur l'année 2010 est venue principalement des pays où la crise financière a été davantage ressentie, c'est-à-dire la France, les Pays-Bas et l'Espagne. Cela a été compensé par un niveau important d'embauches réalisées en Inde, (+ 845 personnes en net) et par l'acquisition de Venture Infotek dans ce même pays dont les effectifs ont rejoint Atos Worldline.
Les lignes de services qui ont été davantage concernées par la réduction d'effectifs sont l'Intégration de Systèmes et l'Infogérance, mais HTTS a compensé cette tendance.

	Clôture			
	Décembre 2009	Juin 2010	Décembre 2010	Variation 12 mois
Conseil	2 070	1 919	1 945	- 125
Intégration de Systèmes	22 647	21 949	21 801	- 846
Infogérance	16 305	16 131	15 851	- 454
HTTS	5 771	5 896	6 555	+ 784
BPO Médical	1 879	1 931	1 934	+ 55
Structures Groupe	364	362	192	- 172
GROUPE	**49 036**	**48 188**	**48 278**	**- 758**

France	11 954	11 583	11 157	- 797
Benelux	7 750	7 230	6 958	- 792
Royaume-Uni	6 269	6 399	6 264	- 5
Atos Worldline	4 804	4 817	5 459	+ 655
GCEMA	3 746	3 628	3 549	- 197
Espagne	5 668	5 527	5 349	- 319
Autres pays	8 481	8 642	9 351	+ 870
Structures Groupe	364	362	192	- 172
GROUPE	**49 036**	**48 188**	**48 278**	**- 758**

Le Royaume-Uni a maintenu son niveau d'effectifs. Dans l'entité Structure Groupe, la baisse est principalement liée à la cession du Centre de Services Partagés en Pologne (soit 151 personnes).

Après une baisse drastique en 2009, les effectifs directs sont restés stables en 2010 à 43 756 (comparé à 43 941 un an auparavant). Cependant, le total des effectifs indirects a encore baissé significativement en un an, de 5 094 à 4 522 à fin 2010, ce qui représente une baisse de - 11 %.

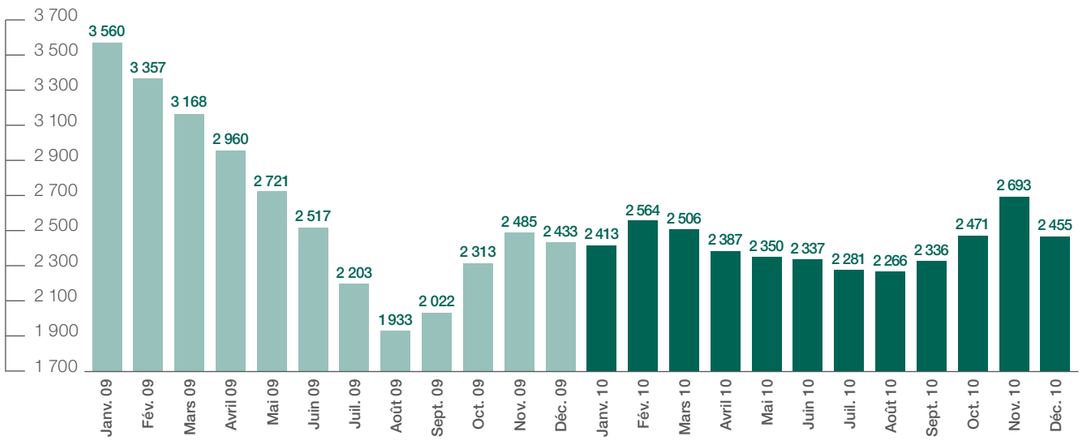
La situation à fin décembre 2010 dans les pays à plus bas coûts était la suivante :

Nombres d'employés	S1 2009	S2 2009	S1 2010	S2 2010	Variation 12 mois
Maroc	330	447	500	549	+ 102
Chine	481	459	440	449	- 10
Malaisie	412	449	478	480	+ 31
Inde	2 980	3 695	3 856	4 540	+ 845
Afrique du Sud	186	173	163	136	- 37
Pologne	310	353	444	571	+ 218
Brésil	1 448	1 280	1 218	1 156	- 124
Total	**6 147**	**6 856**	**7 099**	**7 881**	**+ 1 025**

C.1.5.3 Sous-traitance externe

Après une baisse drastique en 2009, le Groupe a continué à gérer la sous-traitance avec une grande attention, avec pour objectif de maintenir le nombre de sous-traitants externes sur des métiers non critiques du Groupe. Le résultat a été le maintien de leur nombre autour de 2 400 à 2 500 tout au long de l'année.

Sous-traitance externe directe



Le niveau de la sous-traitance représente 5,4 % de l'effectif équivalent temps plein à fin décembre 2010, et il est stable par rapport à 5,3 % l'an dernier. Les efforts importants déployés en 2009 pour réduire la sous-traitance on donc été maintenus en 2010.

C.1.5.4 Effectifs Equivalents Temps Plein (ETP)

Le tableau suivant résume les effectifs équivalents temps plein du Groupe à fin décembre 2010, reflétant une baisse de - 1,8 % sur l'année, limitée à - 4,5 % (soit - 1 718 ETP) dans les effectifs des pays non offshore mais conséquente pour les effectifs indirects avec - 9 % (soit - 445 ETP), comme anticipé.

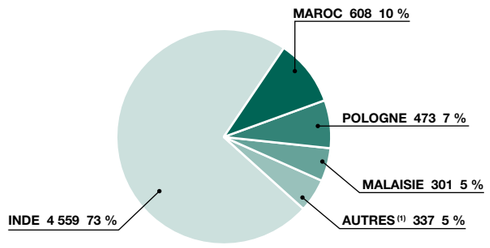
Les effectifs en offshore ont atteint 6 278 équivalents temps plein soit une progression nette de + 1 244 sur la période (soit + 24,7 %), au-dessus de la hausse enregistrée en 2009 qui était de + 500 et avait représenté une hausse de + 12 %.

Par conséquent, la proportion d'ETP offshore sur l'effectif ETP total du Groupe s'est élevée à 14 % en 2010 contre 11 % un an plus tôt.

Équivalents Temps plein	Décembre 2009		Décembre 2010		Variation	
Effectifs directs onshore	38 481	84 %	36 763	81 %	- 1 718	- 4,5 %
Effectifs directs offshore	5 034	11 %	6 278	14 %	+ 1 244	+ 24,7 %
Effectifs directs sous-traitance	2 433	5 %	2 455	5 %	+ 22	+ 0,9 %
Total ETP Direct	45 948	100 %	45 496	100 %	- 452	- 1,0 %
Total ETP Indirect	4 960	10 %	4 515	9 %	- 445	- 9,0 %
Total ETP	**50 908**		**50 011**		**- 897**	**- 1,8 %**

Les effectifs (en équivalents temps plein) offshore sont principalement situés en Inde (73 %) et au Maroc (10 %).

Effectifs offshore



(1) La catégorie « Autres » inclut l'Amérique du Sud, qui a des effectifs offshore au Brésil et en Argentine.

C.1.6 Atos Origin et Siemens créent un acteur majeur des services informatiques

Le 14 décembre 2010, Atos Origin et Siemens ont annoncé leur intention de former un partenariat stratégique global. Dans ce cadre, Siemens s'est engagé à apporter à Atos la quasi-totalité des actifs de sa division Siemens IT Solutions and Services (SIS) pour un montant total de 850 millions d'euros, afin de créer un leader européen des services informatiques. En contrepartie, Siemens deviendra le deuxième actionnaire d'Atos Origin, à hauteur d'environ 15 % du capital, avec un engagement de conservation de ses titres de cinq ans. Cette opération fera d'Atos Origin un champion européen des services informatiques avec un chiffre d'affaires 2010 pro forma d'environ 8,7 milliards d'euros et un effectif de 78 500 salariés dans le monde. En outre, les deux groupes ont signé un contrat commercial d'une valeur de 5,5 milliards d'euros sur une durée de sept ans au terme duquel Atos Origin fournira à Siemens des services d'infogérance et d'intégration de systèmes. À l'issue de l'opération, Atos Origin disposera de la plus grande plate-forme d'infogérance en Europe et bénéficiera d'un positionnement unique pour développer les offres de Cloud, d'intégration de systèmes ERP, énergie et PLM. L'opération permettra également l'accélération du développement des activités de services électroniques et de paiements d'Atos Origin.

C.1.6.1 Points clés de l'opération

La création d'un acteur majeur en Europe dans le domaine des Services Informatiques : en échange de l'apport de sa division informatique, Siemens recevra 12,5 millions d'actions d'Atos Origin, représentant environ 15 % d'Atos Origin (à l'issue de l'augmentation de capital) et une soulte d'environ 436 millions d'euros, dont 250 millions seront payés par Atos Origin par compensation avec le prix de souscription d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes qui seront émises par Atos Origin au bénéfice de Siemens à la date de réalisation de l'opération, de sorte que Siemens recevra un paiement en numéraire d'environ 186 millions d'euros (sous réserve d'ajustements fondés sur le niveau de dette, de trésorerie et de besoin en fonds de roulement de SIS à la date de réalisation de l'opération).

- Siemens assistera Atos Origin dans l'intégration de SIS, un actif qui a fait l'objet d'une importante restructuration avant l'opération, pour renforcer son profil opérationnel, afin de générer de fortes synergies dans un futur proche. Une fois achevé le processus d'information et de consultation des salariés et des instances représentatives du personnel concernées, et une fois l'opération réalisée, une restructuration supplémentaire des effectifs de SIS portant sur 1 750 personnes relevant principalement de fonctions supports, dont 650 en Allemagne, sera mise en œuvre. Siemens prendra à sa charge, à hauteur de 250 millions d'euros, les coûts et dépenses encourus au titre de cette restructuration, ainsi que les coûts d'intégration y afférents.
- L'opération a fait l'objet d'une procédure de consultation du comité d'entreprise européen d'Atos Origin, qui a rendu son avis en janvier 2011. Elle a également obtenu l'autorisation des autorités de concurrence américaines et européennes, respectivement les 18 et 25 mars 2011. La réalisation de l'opération est prévue pour début juillet 2011 après l'approbation des actionnaires d'Atos Origin.

Un des plus importants contrats d'infogérance jamais conclu dans le secteur des services informatiques : dans le cadre de leur alliance industrielle de long terme, Atos Origin et Siemens ont conclu un contrat commercial de prestations de services, au terme duquel Atos Origin fournira à Siemens des prestations de services d'infogérance et d'intégration de systèmes, d'une valeur totale d'environ 5,5 milliards d'euros, sur une durée de sept ans, à des niveaux de marge positifs.

La formation d'un partenariat stratégique entre Atos Origin et Siemens : Atos Origin et Siemens ont conclu un partenariat stratégique en matière d'innovation visant à renforcer les offres en matière de Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) d'Atos Origin. Cet accord permettra à Atos Origin d'accélerer la croissance de son chiffre d'affaires par la mise en place d'une politique de collaboration commerciale entre les parties leur permettant d'offrir des solutions intégrées et complémentaires lors d'appels d'offres significatifs et par la mise en commun des efforts de recherche et de développement sur des niches de marché. Dans le cadre de ce partenariat, qui permettra notamment à Atos Origin de bénéficier des programmes Siemens One, Atos Origin et Siemens ont prévu la mise en œuvre d'une pratique de cross selling et d'échange de savoir-faire au bénéfice des deux groupes et le développement conjoint de nouveaux produits et solutions sur HTTS. Atos Origin et Siemens se sont engagés, à cet effet, à investir 50 millions d'euros chacun dans l'Innovation. Cet accord permettra enfin aux parties de répondre ensemble aux besoins croissants sur les activités transactionnelles dans des secteurs à forte croissance tels que la santé, l'énergie, le transport et l'industrie.

C.1.6.2 Intérêt de l'opération pour les actionnaires d'Atos Origin

L'opération devrait être immédiatement créatrice de valeur pour les actionnaires d'Atos Origin. Sans incidence sur le bénéfice par action au titre de 2011, elle devrait entraîner une hausse de celui-ci à hauteur de 50 % en 2013 et permettre à moyen terme une croissance du chiffre d'affaires d'Atos Origin.

L'opération ne devrait pas accroître l'endettement financier de la Société dans la mesure où elle ne prévoit qu'un paiement par Atos Origin de 186 millions d'euros en numéraire, sous certaines réserves et ajustements fondés sur le niveau de dette, de trésorerie et de besoin en fonds de roulement de SIS à la date de réalisation de l'opération. À cet égard, il est rappelé qu'Atos Origin prévoit un endettement financier net à zéro fin 2012. L'opération permet donc à Atos Origin de préserver, voire d'accroître à l'horizon 2013, ses capacités d'acquisition notamment dans le domaine des Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) tout en confortant sa place d'acteur majeur dans un secteur en voie de consolidation.

C.1.6.3 La création d'un champion des Services Informatiques

Cette opération constitue une étape clé dans la stratégie d'Atos pour atteindre la taille nécessaire et croître fortement dans les activités de services informatiques et HTTS. Atos Origin et SIS présentent en effet de très fortes complémentarités en termes de secteurs, de géographies, de lignes de services et de clients.

À l'issue de l'opération, Atos Origin deviendra un acteur incontournable dans le secteur, avec une présence dans 42 pays et un effectif total de 78 500 salariés. Ce rapprochement contribuera également à accélérer sa croissance, en lui permettant d'améliorer sa visibilité, à augmenter la valeur pour ses actionnaires et accroître le niveau des services fournis à ses clients.

Selon les études de marché [1], le chiffre d'affaires 2010 pro forma d'Atos Origin serait, en tenant compte de l'opération, d'environ 8,7 milliards d'euros€, celle-ci devenant ainsi la première société de services informatiques et d'infogérance en Europe, et le septième acteur mondial en matière de services informatiques. Atos Origin bénéficiera également d'un positionnement unique pour développer des offres de Cloud, activité pour laquelle est prévue une forte croissance dans les prochaines années.

L'opération, qui résultera en un accroissement significatif de la base de clients et du portefeuille d'offres d'Atos Origin, devrait également améliorer sa visibilité et lui offrir de nouvelles opportunités commerciales, en lui permettant d'accroître sa capacité à gagner de futurs contrats, notamment de gros contrats d'infogérance pour des clients multinationaux.

(1) Source : Gartner (avril 2010) et Atos.

C.1.7 Objectifs 2011

Le 16 février 2011, le Groupe a communiqué les objectifs suivants pour 2011 :

Chiffre d'affaires

Sur la base des retours de ses grands clients et d'un meilleur environnement économique, le Groupe a l'ambition de revenir à une légère croissance organique en 2011.

Marge opérationnelle

L'objectif de marge opérationnelle est une augmentation de 50 à 100 points de base en 2011, troisième année du plan triennal de transformation, soit 7,2 % à 7,7 % du chiffre d'affaires.

Flux de trésorerie disponible

Pour le flux de trésorerie disponible, l'ambition est une nouvelle augmentation de + 20 % en 2011 par rapport à 2010.

Consolidation de SIS

Les chiffres ci-dessus sont à considérer pour Atos Origin dans son périmètre actuel avant la consolidation de SIS prévue à compter du 1er juillet 2011 (sous réserve de l'accord des autorités de la concurrence et de l'approbation des actionnaires d'Atos). Dès que la transaction sera finalisée, les nouveaux objectifs pour 2011 comprendront SIS (six mois prévus sur la deuxième moitié de l'année), et devront être en ligne avec les chiffres suivants, fournis le 15 décembre 2010, date de l'annonce de l'opération.

« Les objectifs financiers d'Atos reposent, entre autres, sur les hypothèses suivantes :

- Pas de changement majeur des conditions de marché.
- Exécution complète du Programme TOP² et effets des synergies.
- Pas de retard significatif dans le plan d'intégration de SIS.

Pour l'année 2011, comprenant douze mois pour Atos (janvier à décembre) mais seulement six mois de SIS (juillet à décembre), les objectifs sont les suivants:

- Une croissance du chiffre d'affaires en ligne avec celle du marché.
- Une Marge Opérationnelle d'environ 6 %.
- Un effet neutre sur le Bénéfice Par Action comparé à celui d'Atos seul.
  Un flux de trésorerie disponible légèrement supérieur à celui d'Atos seul en 2011. »

C.2 Revue financière

C.2.1 État du résultat global

Le Groupe a réalisé un résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère) de 116,1 millions d'euros en 2010, représentant 2,3 % du chiffre d'affaires consolidé. Le résultat net normalisé, retraité des produits et charges inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôts), s'élève à 218,1 millions d'euros en 2010, représentant 4,3 % du chiffre d'affaires consolidé, soit une augmentation de 10 % en comparaison avec l'année dernière.

En millions d'euros	Exercice 2010	% Rentabilité	Exercice 2009	% Rentabilité
Marge opérationnelle	**337,4**	**6,7 %**	**290,6**	**5,7 %**
Autres produits et charges opérationnels	- 137,3		- 259,3	
Résultat opérationnel	**200,1**	**4,0 %**	**31,3**	**0,6 %**
Résultat financier	- 24,1		- 24,4	
Charge d'impôt	- 57,8		1,1	
Part des participations ne donnant pas le contrôle	- 2,1		- 4,1	
Résultat net de l'ensemble consolidé	**116,1**	**2,3 %**	**3,9**	**0,1 %**
Résultat net normalisé - attribuable aux propriétaires de la société mère (*)	**218,1**	**4,3 %**	**197,2**	**3,8 %**

(*) Défini ci-après.

Les chiffres présentés pour l'exercice 2009 correspondent aux chiffres retraités de l'effet SORIE dont l'impact est défini au chapitre C.3.3.5 du présent document.

C.2.1.1 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 de personnel et les charges opérationnelles.

L'ensemble de ces deux postes, déduits du chiffre d'affaires, permettent 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.2.1.2 Autres produits et charges opérationnels

Le poste « Autres produits et charges opérationnels » comprend les produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents. Il représente une charge nette de 137,3 millions d'euros en 2010. Le tableau ci-dessous détaille cette somme par nature et par destination :

En millions d'euros	Coûts de transformation du Groupe	Autres éléments non récurrents	Total
Réorganisation des effectifs	- 64,5	-	- 64,5
Rationalisation des bureaux	- 38,7	-	- 38,7
Perte de valeur sur goodwill	-	- 25,0	- 25,0
Autres	-	- 9,1	- 9,1
Total	**- 103,2**	**- 34,1**	**- 137,3**

Le Groupe a identifié deux destinations de coûts :
- Les coûts liés à la transformation du Groupe ;
- Les autres éléments non récurrents.

Les coûts liés à la transformation du Groupe (charge de 103,2 millions d'euros)
Les coûts de transformation du Groupe sont composés d'une charge de 103,2 millions d'euros correspondant aux coûts de réorganisation et de rationalisation.

La charge de réorganisation des effectifs, qui s'élève à 64,5 millions d'euros est 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.
La combinaison de ces deux actions a concerné principalement les Pays-Bas (18,6 millions d'euros), le Royaume-Uni (12,3 millions d'euros), la France (12,8 millions d'euros) et l'Espagne (11,0 millions d'euros).

La charge de rationalisation pour 38,7 millions d'euros se compose principalement des éléments suivants relatifs au programme de rationalisation des bureaux de Paris (essentiellement liés aux immeubles « Les Miroirs », « Manhattan », de Suresnes et de Clamart) :
- la transaction conclue avec le propriétaire de l'immeuble « Les Miroirs » ;
- les loyers complémentaires ;
- la provision relative aux loyers calculés jusqu'à la fin des baux ;
- la provision pour remise en état des locaux et la valeur nette comptable résiduelle des actifs.

Autres éléments non récurrents (charge de 34,1 millions d'euros)
Ce montant correspond principalement :
- à la perte de valeur pour 25,0 millions d'euros comptabilisée en juin 2010 sur l'unité génératrice de trésorerie Espagne suite à une détérioration de l'environnement économique en Espagne ;
- aux honoraires de 9,2 millions d'euros liés aux acquisitions, dont 7,5 millions liés à Siemens IT Solutions and Services et 1,7 million liés à Venture Infotek en Inde.

C.2.1.3 Résultat financier

Le résultat financier du Groupe s'élève à une charge de 24,1 millions d'euros sur la période, montant similaire à celui de l'an dernier (charge de 24,4 millions d'euros en 2009).
- Le coût de l'endettement financier net passe de 13,5 millions d'euros sur l'exercice précédent à 17,8 millions d'euros sur la période, ce qui s'explique par l'évolution des charges d'intérêt nettes. Ces dernières se composent des éléments suivants :
  - le coût de l'endettement moyen brut sur l'exercice pour un montant de 510,4 millions d'euros (portant des intérêts à hauteur de 3,64 %) ;
  - les charges d'intérêt calculées sur les obligations convertibles émises par le Groupe (OCEANE) d'un montant moyen de 207,5 millions d'euros (avec un taux d'intérêt effectif de 6,68 %) ;
  - le produit financier moyen de la trésorerie dont le montant moyen s'élève à 293,1 millions d'euros (portant des intérêts au taux de 0,27 %).

La hausse du coût de l'endettement financier net s'explique par l'impact en année pleine des intérêts sur l'OCEANE comparé à un impact de deux mois sur l'exercice précédent.
- Les autres produits et charges financiers représentent une charge nette de 6,3 millions d'euros, contre une charge nette de 10,9 millions d'euros sur l'exercice précédent et sont principalement liés aux retraites (6,5 millions d'euros). Ces coûts correspondent à la différence entre le rendement attendu des actifs du régime et le coût des intérêts applicables aux obligations de retraite (charge de 7,4 millions d'euros en 2009). Voir la Note 20 relative aux retraites pour plus d'informations.

C.2.1.4 Impôt

Le taux effectif d'impôt du Groupe est de 33,1 %, qui comprend la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) pour un montant brut de 18,2 millions d'euros et l'effet d'impôt de la perte de valeur de 25,0 millions d'euros comptabilisée en Espagne. Sur la base d'un résultat net normalisé et sans prise en compte de la CVAE, le taux effectif d'impôt normalisé du Groupe s'élève à 25,4 %.

À moyen terme et à périmètre constant, le taux effectif d'impôt normalisé est estimé à 30-32 %. Ce dernier est calculé avec prise en compte de la CVAE, comptabilisée comme un impôt sur le résultat. Voir la Note 7 relative à la charge d'impôt pour plus d'informations.

C.2.1.5 Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent les participations détenues par les partenaires de coentreprise et d'autres associés du Groupe. Ils étaient constitués principalement de participations détenues dans Atos Worldline Processing GmbH en Allemagne (42 %) jusqu'à la date d'acquisition de ces participations par le Groupe, le 24 juin 2010.

C.2.1.6 Résultat net normalisé

Le résultat net normalisé avant éléments inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôt) s'élève à 218,1 millions d'euros, en hausse de 10 % par rapport à l'an dernier.

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009
Résultat net - attribuable aux propriétaires de la société mère	**116,1**	**3,9**
Autres produits et charges opérationnels	- 137,3	- 259,3
Effet d'impôt sur les autres produits et charges opérationnels	32,7	82,2
Autres éléments inhabituels	2,6	- 16,2
Total éléments inhabituels - net d'impôt	**- 102,0**	**- 193,3**
Résultat net normalisé	**218,1**	**197,2**

C.2.2 Résultat net par action

En millions d'euros	Exercice 2010	% Rentabilité	Exercice 2009	% Rentabilité
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la société mère [a]	**116,1**	**2,3 %**	**3,9**	**0,1 %**
Impact des instruments dilutifs	8,7		0,8	
Résultat net dilué – attribuable aux propriétaires de la société mère [b]	**124,8**	**2,5 %**	**4,7**	**0,1 %**
Résultat net normalisé - attribuable aux propriétaires de la société mère [c]	**218,1**	**4,3 %**	**197,2**	**3,8 %**
Impact des instruments dilutifs	8,7		0,8	
Résultat net normalisé dilué – attribuable aux propriétaires de la société mère [d]	**226,8**	**4,5 %**	**198,0**	**3,9 %**
Nombre moyen d'actions [e]	69 334 351		68 772 224	
Impact des instruments dilutifs	6 614 780		5 648 361	
Nombre moyen dilué d'actions [f]	75 949 131		74 420 585	

En euros				
RNPA (Résultat net par action) [a]/[e]	**1,67**		**0,06**	
RNPA dilué [b]/[f]	**1,64**		**0,06**	
RNPA normalisé [c]/[e]	**3,15**		**2,87**	
RNPA dilué normalisé [d]/[f]	**2,99**		**2,66**	

Les instruments dilutifs sont constitués des options de souscription d'actions (correspondant à 1 200 009 options) et des obligations convertibles (correspondant à 5 414 771 actions). Seules les obligations convertibles engendrent un retraitement au niveau du résultat net servant de base de calcul du résultat dilué par action. Ce retraitement correspond à la charge d'intérêt relative à la composante dette nette d'impôt (8,7 millions d'euros).

Le résultat net normalisé par action et le résultat net normalisé par action dilué s'élèvent respectivement à 3,15 euros (contre 2,87 euros en 2009) et 2,99 euros (contre 2,66 euros en 2009), en augmentation de 10 % et 12 % sur la période.

C.2.3 Tableau de flux de trésorerie

À fin décembre 2010, l'endettement net du Groupe s'élève à 139,2 millions d'euros comparé à 139,4 millions d'euros à fin décembre 2009, soit un flux net de trésorerie positif de 0,2 million d'euros sur la période.

Le niveau de l'endettement net à fin décembre 2010 est en ligne avec la politique d'Atos Origin, qui s'était fixé comme objectif une situation de trésorerie positive hors effet des acquisitions de l'année. La dette nette du Groupe retraitée des acquisitions de l'année correspond à une position de trésorerie positive de 3,4 millions d'euros.

Le 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), s'est élevé à 143 millions d'euros en 2010, contre 117 millions d'euros l'année précédente.

En millions d'euros		2010	2009
	EBO (Excédent Brut Opérationel)	532,5	500,5
-	Investissements opérationnels nets	- 176,2	- 197,5
+/-	Variation du besoin en fonds de roulement	53,2	34,6
=	**Flux de trésorerie opérationnel**	**409,5**	**337,6**
-	Impôts payés	- 61,5	- 39,5
-	Coût de l'endettement financier net	- 18,4	- 13,3
-	Dépenses de réorganisation et de rationalisation provenant des autres produits et charges opérationnels	- 167,6	- 135,0
-	Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	- 4,5	- 4,3
-	Investissements nets à long terme (1)	-	- 14,1
+/-	Rachat et revente d'actions propres	7,3	5,7
+/-	Autres variations (2)	- 22,0	- 20,3
=	**Flux de trésorerie disponible**	**142,8**	**116,8**
+/-	Acquisitions/cessions materielles (solde net)	- 142,6	-
+/-	Augmentations/réductions de capital	-	-
+	Obligations convertibles en actions - part capitaux propres	-	47,8
-	Dividendes payés aux actionnaires	-	-
=	**Flux net de trésorerie**	**0,2**	**164,6**
	ENDETTEMENT NET D'OUVERTURE	**139,4**	**304,0**
	ENDETTEMENT NET DE CLÔTURE	**139,2**	**139,4**

(1) Dépôt de garantie à long terme, et acquisitions/cessions dont le prix est inférieur à 0,15 % du chiffre d'affaires total du Groupe.
(2) Écarts de change, participation des salariés transférée en fonds d'emprunts, vente d'actifs opérationnels, autres éléments financiers et opérationnels décaissés hors charges de réorganisation ou de rationalisation.

Le montant du flux de trésorerie opérationnel est de 409 millions d'euros et progresse de 71 millions d'euros par rapport à l'année dernière. Cette amélioration est liée à l'effet combiné des trois éléments suivants, l'EBO (+ 32 millions d'euros), l'amélioration du besoin en fonds de roulement (+ 19 millions d'euros) et la réduction des investissements opérationnels nets (21 millions d'euros) :

- L'EBO augmente de 32 millions d'euros par rapport à l'année précédente et s'établit à 532 millions d'euros, représentant 10,6 % du chiffre d'affaires en 2010, contre 9,8 % en 2009 (soit une hausse de 80 points de base). Cette croissance de l'EBO est liée à l'amélioration de la marge opérationnelle.
- La variation du besoin en fonds de roulement s'élève à 53 millions d'euros en 2010, soit une amélioration de 19 millions d'euros comparé à l'an dernier. Cette variation positive est la résultante, pour la deuxième année consécutive, d'actions menées par le Groupe pour accélérer le règlement des créances clients, et en particulier le recouvrement des créances échues. Le délai de règlement clients passe ainsi de 57 jours en décembre 2009 à 49 jours au 31 décembre 2010. Le délais de paiement fournisseurs a également baissé pour atteindre 69 jours au 31 décembre 2010 par rapport à 71 jours au 31 décembre 2009.
- Les investissements opérationnels nets de l'année sont de 176 millions d'euros (soit 3,5 % du chiffre d'affaires) contre 197 millions d'euros en 2009 (soit 3,8 % du chiffre d'affaires). Cette réduction de 21 millions d'euros est la conséquence d'une approche plus sélective dans le choix des projets (stockage de données, infrastructure Mainframe et serveurs). Elle concrétise les efforts continus du Groupe pour optimiser les investissements dans le cadre du Programme TOP.

Les impôts payés s'élèvent à 62 millions d'euros en 2010, en hausse de 22 millions d'euros par rapport à 2009. Cette augmentation est principalement due au reclassement de la Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) d'un montant brut de 18 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net (incluant les obligations convertibles) augmente de 5 millions d'euros sur la période pour atteindre un montant de 18 millions d'euros. Le coût des intérêts financiers, hors obligations convertibles, diminue de 6 millions d'euros en lien avec la réduction de la dette nette et la baisse des taux d'intérêt. Cette baisse est compensée à hauteur de 11 millions d'euros par l'impact en année pleine du coût des obligations convertibles OCEANE, émises au cours du quatrième trimestre l'an passé.

Le décaissements liés aux réorganisations et rationalisations représentaient un total de 168 millions d'euros en ligne avec le plan pour la période. Cela inclut une dépense de 20 millions d'euros relative au déménagement dans les nouveaux locaux de Bezons.

Les acquisitions/cessions matérielles (solde net) concernent les acquisitions réalisées sur l'exercice pour 143 millions d'euros :

- 86,6 millions d'euros liés à l'acquisition, en août 2010, de Venture Infotek Global Private Ltd (dont 2,8 millions d'euros de dette nette), société leader du marché indien des moyens de paiement. Elle couvre les activités d'acquisition par cartes auprès des commerçants, de traitement de transactions par cartes bancaires, aussi bien pour les banques que pour les programmes de fidélisation et les programmes gouvernementaux ;
- 20,7 millions d'euros liés à l'acquisition de Shere Ltd (dont 1,2 million de dette nette) en mars 2010, fournisseur innovant de solutions internet offrant des services transactionnels de haute technologie sur les marchés des transports ferroviaires et de l'hôtellerie au Royaume-Uni ;
- 35,0 millions d'euros relatifs au rachat des participations ne donnant pas le contrôle dans la société Atos Worldline Processing GmbH en Allemagne (42 %).

La ligne « Autres variations » pour - 22 millions d'euros correspond principalement :

- aux autres charges opérationnelles hors réorganisation et rationalisation, qui se composent essentiellement du versement exceptionnel aux fonds de pension néerlandais pour 16,5 millions d'euros et des honoraires de 9,2 millions d'euros liés aux acquisitions ;
- au prix de cession relatif à la vente d'actifs opérationnels (- 10,6 millions d'euros) ;
- à la participation des salariés en France transférée en fonds d'emprunts relative à l'exercice pour 5,3 millions d'euros ;
- et à l'impact positif de la variation des taux de conversion pour 16,3 millions d'euros.

C.2.4 Politique de financement

Atos Origin a mis en place une politique de financement rigoureuse, revue par le Comité d'Audit du Groupe, dans l'optique de sécuriser et d'optimiser la gestion de ses liquidités. Chaque décision relative à un financement externe doit être approuvée par le 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. Poursuivant une politique de financement court terme prudente, le Groupe n'a pas investi à court terme dans des actifs à risque.

C.2.4.1 Structure de financement

La politique du Groupe Atos Origin est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. 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 Origin a émis une obligation convertible (OCEANE) de 250,0 millions d'euros à échéance 1er 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 % (voir la Note 22 des états financiers). L'obligation convertible n'est soumise à aucun ratio financier particulier.

De plus, Atos Origin a signé, le 12 mai 2005, avec un certain nombre de grands établissements financiers, une facilité de crédit renouvelable multidevise d'un montant de 1,2 milliard d'euros dont l'échéance est de cinq ans, avec une option d'extension de deux ans supplémentaires exerçable en 2006 et 2007. Cette option a été exercée en 2006 et en 2007, prolongeant l'échéance de la facilité de crédit renouvelable multidevises jusqu'au 12 mai 2011 pour 1,2 milliard d'euros et jusqu'au 12 mai 2012 pour 1,1 milliard d'euros.

Enfin, le 6 mars 2009, Atos Origin a reconduit pour une période de cinq 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. Le Groupe a aligné ses obligations contractuelles au titre de ce programme sur les modalités, plus favorables, de la facilité de crédit renouvelable multidevise.

C.2.4.2 Ratios bancaires

Le Groupe respecte les limites de ses ratios bancaires, avec un ratio de levier financier (endettement net divisé par marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation) de 0,26 à fin décembre 2010. Le ratio de levier financier consolidé ne doit pas être supérieur à 2,5 en vertu de la facilité de crédit renouvelable multidevise.

Le ratio de couverture d'intérêt consolidé (marge opérationnelle divisée par le coût net de l'endettement financier) était de 19 en 2010 et ne doit pas être inférieur à 4 jusqu'à l'échéance de la facilité de crédit renouvelable multidevise.

C.2.4.3 Politique d'investissement

Atos Origin a pour politique de louer ses espaces de bureaux et ses centres de traitement informatique. Certains actifs immobilisés, tels que le matériel informatique ou les véhicules de société, peuvent faire l'objet d'un financement par le biais d'un contrat de location simple ou de location-financement.

Le service de Trésorerie du Groupe détermine et approuve le type de financement en fonction de chaque nouvel investissement.

C.2.4.4 Politique en matière de couverture

Atos Origin a également pour objectif de se protéger des fluctuations de taux d'intérêt en échangeant une part de sa dette financière existante assortie de taux variables contre des instruments à taux fixes.

Les accords swap, conclus avec les plus grands établissements financiers, dont la gestion centralisée est confiée au service de Trésorerie du Groupe, figurent parmi les instruments dérivés que le Groupe est autorisé à utiliser pour couvrir sa dette.

C.3 États financiers consolidés

C.3.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Atos Origin 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.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les « Bases de préparation et principes comptables » dans la section C.3.3.3 et sur la section C.3.3.5 de l'annexe aux comptes consolidés qui décrivent les 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 « États financiers consolidés et individuels ».

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.3.3.3 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 comptables et hypothèses utilisées pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable d'actifs et passifs au cours du prochain exercice. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2010, nous avons considéré que les goodwill, le chiffre d'affaires et les résultats à terminaison relatifs aux contrats long terme, ainsi que les engagements de retraite sont sujets à des estimations comptables significatives.

- 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.3.3.3 et dans la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés. Suite à ces travaux, une perte de valeur de 25 millions d'euros a été comptabilisée. 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.3.3.3 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.3.3.3 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.

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 31 mars 2011

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés		Grant Thornton Membre français de Grant Thornton International	
Tristan Guerlain	Christophe Patrier	Jean-Pierre Colle	Vincent Frambourt

C.3.2 États financiers consolidés

C.3.2.1 Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	Notes	Exercice 2010	Exercice 2009
Chiffre d'affaires	**Note 2**	**5 020,6**	**5 127,0**
Charges de personnel	Note 3	- 2 809,5	- 2 862,3
Charges opérationnelles	Note 4	- 1 873,7	- 1 974,1
Marge opérationnelle		**337,4**	**290,6**
En % du chiffre d'affaires		**6,7%**	**5,7%**
Autres produits et charges opérationnels	Note 5	- 137,3	- 259,3
Résultat opérationnel		**200,1**	**31,3**
En % du chiffre d'affaires		**4,0 %**	**0,6 %**
Coût de l'endettement financier net		- 17,8	- 13,5
Autres charges financières		- 35,1	- 31,9
Autres produits financiers		28,8	21,0
Résultat financier	Note 6	- 24,1	- 24,4
Résultat avant impôt		**176,0**	**6,9**
Charge d'impôts	Notes 7-8	- 57,8	1,1
RÉSULTAT NET		**118,2**	**8,0**
Dont attribuable aux:			
- propriétaires de la société mère		**116,1**	**3,9**
- participations ne donnant pas le contrôle	Note 9	2,1	4,1

En euros et en nombre d'actions			
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la société mère	**Note 10**		
Nombre moyen pondéré d'actions		69 334 351	68 772 224
Résultat net par action – attribuable aux propriétaires de la société mère		**1,67**	**0,06**
Nombre moyen pondéré dilué d'actions		75 949 131	74 420 585
Résultat net dilué par action - attribuable aux propriétaires de la société mère		**1,64**	**0,06**

C.3.2.2 État du résultat global

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009
Résultat net de la période	**118,2**	**8,0**
Autres éléments du résultat global		
Variation de juste valeur des instruments financiers	1,1	5,4
Gains et pertes actuariels générés sur la période liés aux engagements de retraite	- 105,5	- 45,2
Variation de la réserve de conversion	51,6	25,2
Effet d'impôt	23,6	14,5
Total Autres éléments du résultat global	**- 29,2**	**- 0,1**
TOTAL RÉSULTAT GLOBAL	**89,0**	**7,9**
Dont attribuable aux:		
- propriétaires de la société mère	**86,4**	**3,4**
- participations ne donnant pas le contrôle	2,6	4,5

C.3.2.3 États consolidés de la situation financière

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2010	31 décembre 2009	1er janvier 2009 (1)
ACTIF				
Goodwill	Note 11	1 609,9	1 507,6	1 511,1
Immobilisations incorporelles	Note 12	76,0	68,9	77,5
Immobilisations corporelles	Note 13	396,4	407,4	454,3
Actifs financiers non courants	Note 14	230,5	220,0	52,4
Instruments financiers non courants	Note 23	0,3	1,1	1,0
Impôts différés actifs	Note 8	321,8	249,0	223,2
Total des actifs non courants		**2 634,9**	**2 454,0**	**2 319,5**
Clients et comptes rattachés	Note 15	1 232,3	1 281,3	1 418,0
Impôts courants		13,0	26,3	25,4
Autres actifs courants	Note 16	174,6	164,4	177,7
Instruments financiers courants	Note 23	2,1	3,8	0,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 18	422,2	534,7	286,1
Total des actifs courants		**1 844,2**	**2 010,5**	**1 907,9**
TOTAL DE L'ACTIF		**4 479,1**	**4 464,5**	**4 227,4**

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2010	31 décembre 2009	1er janvier 2009 (1)
PASSIF				
Capital social		69,9	69,7	69,7
Primes		1 333,9	1 329,7	1 329,7
Réserves consolidées		208,4	300,9	228,2
Écarts de conversion		- 102,2	- 153,4	- 178,5
Résultat de l'exercice		116,1	3,9	46,0
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère		1 626,1	1 550,8	1 495,1
Participations ne donnant pas le contrôle	Note 9	5,4	11,0	11,5
Total capitaux propres		**1 631,5**	**1 561,8**	**1 506,6**
Provisions retraites et assimilées	Note 20	501,0	437,1	255,3
Provisions non courantes	Note 21	96,2	126,6	99,8
Passifs financiers	Note 22	508,6	483,4	313,5
Impôts différés passifs	Note 8	98,5	63,0	71,5
Instruments financiers non courants	Note 23	1,5	4,3	6,1
Autres passifs non courants		13,7	1,1	1,4
Total des passifs non courants		**1 219,5**	**1 115,5**	**747,6**
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 24	498,7	475,3	516,8
Impôts courants		32,6	28,3	41,2
Provisions courantes	Note 21	105,0	135,2	96,2
Instruments financiers courants	Note 23	1,9	1,2	3,0
Part à moins d'un an des passifs financiers	Note 22	52,7	190,7	276,6
Autres passifs courants	Note 25	937,2	956,5	1 039,4
Total des passifs courants		**1 628,1**	**1 787,2**	**1 973,2**
TOTAL DU PASSIF		**4 479,1**	**4 464,5**	**4 227,4**

(1) Les chiffres présentés au 1er janvier 2009 correspondent aux chiffres retraités de l'abandon de la méthode du « corridor ».

C.3.2.4 Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	Notes	Exercice 2010	Exercice 2009
Résultat avant impôts		**176,0**	**6,9**
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 4	213,7	222,0
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions d'exploitation		- 41,5	- 34,5
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions financières		7,6	7,2
Dotations/(Reprises) nettes aux autres provisions opérationnelles		- 85,3	83,5
Pertes de valeur		25,0	31,1
(Plus)/Moins-values de cessions d'immobilisations		3,9	5,7
Charges nettes liées aux options de souscription d'actions et assimilées		11,6	15,1
Pertes/(Gains) sur instruments financiers		0,5	- 2,2
Coût de l'endettement financier net	Note 6	17,8	13,5
Flux nets de trésorerie générés par l'activité avant variation du besoin en fonds de roulement, intérêts financiers et impôt		**329,3**	**348,3**
Impôts payés		- 61,5	- 39,5
Variation du besoin en fonds de roulement		53,2	34,6
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		**321,0**	**343,4**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 186,8	- 204,8
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		10,6	7,3
Investissements d'exploitation nets		**- 176,2**	**- 197,5**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		- 144,2	- 17,0
Trésorerie des sociétés acquises durant l'exercice		1,8	1,2
Encaissements liés aux cessions financières		5,5	3,3
Trésorerie des sociétés cédées durant l'exercice		- 0,1	- 1,6
Investissements financiers nets		**- 137,0**	**- 14,1**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**- 313,2**	**- 211,6**
Augmentations de capital liées à l'exercice d'options de souscription d'actions		4,4	0,1
Obligations convertibles :			
- en capitaux propres	Note 22	-	47,8
- en dettes financières	Note 22	-	200,7
Rachats et reventes d'actions propres		2,9	5,7
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		- 4,5	- 4,3
Souscription de nouveaux emprunts	Note 22	45,7	33,0
Nouveaux contrats de location-financement	Note 22	0,5	2,3
Remboursements d'emprunts à long et à moyen terme	Note 22	- 48,6	- 79,2
Coût de l'endettement financier net payé		- 5,1	- 13,3
Autres mouvements liés aux opérations de financement	Note 22	- 139,9	- 52,8
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**- 144,7**	**140,0**
Variation de trésorerie		**- 136,9**	**271,8**
Trésorerie à l'ouverture		**532,9**	**261,9**
Variation de trésorerie	Note 22	- 136,9	271,8
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie		20,5	- 0,8
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	**Note 23**	**416,5**	**532,9**

C.3.2.5 Variation des capitaux propres consolidés

En millions d'euros	Notes	Nombre d'actions à la clôture (en milliers)	Capital social	Primes	Réserves consolidées	Écarts 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 2009		**69 717**	**69,7**	**1 329,7**	**292,0**	**- 177,1**	**- 5,5**	**22,6**	**1 531,4**	**11,0**	**1 542,4**
Impacts changements de méthode au 1er janvier 2009					- 58,2	- 1,5		23,4	- 36,3	0,5	- 35,8
Au 1er janvier 2009 après impacts changements de méthode		**69 717**	**69,7**	**1 329,7**	**233,8**	**- 178,6**	**- 5,5**	**46,0**	**1 495,1**	**11,5**	**1 506,6**
* Augmentation de capital		3							-		-
* Affectation du résultat net de l'exercice précédent					46,0			-46,0	-		-
* Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle									-	- 5,0	- 5,0
* Options de souscription d'actions et assimilées					15,1				15,1		15,1
* Achat d'actions propres					5,7				5,7		5,7
* Part des instruments composés					31,3				31,3		31,3
* Autres					0,2				0,2		0,2
Transactions avec les actionnaires		3	-	-	98,3	-	-	- 46,0	52,3	- 5,0	47,3
* Résultat net de la période								3,9	3,9	4,1	8,0
* Autres éléments du résultat global					- 29,9	25,2	4,2		- 0,5	0,4	- 0,1
Total du résultat global de la période					**- 29,9**	**25,2**	**4,2**	**3,9**	**3,4**	**4,5**	**7,9**
Exercice clos le 31 décembre 2009		**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	Note 19	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	Note 3				11,6				11,6		11,6
* Achat d'actions propres					2,9				2,9		2,9
* Part des instruments composés									-		-
* Autres	Note 19				- 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**
EXERCICE CLOS LE 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**

C.3.3 Notes annexes aux comptes consolidés

C.3.3.1 Préambule

Atos Origin, 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 Origin 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 Origin 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 2010 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 15 février 2011. Ces états financiers consolidés deviendront définitifs après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires prévue en mai 2011.

C.3.3.2 Faits marquants

Atos Origin et Siemens créent un acteur majeur des services informatiques

Le 14 décembre 2010, Atos Origin et Siemens ont annoncé leur intention de former un partenariat stratégique global dont les points majeurs sont décrits dans la section C.1.6 de la Revue Opérationnelle de la manière suivante :

Le 14 décembre 2010, Atos Origin et Siemens ont annoncé leur intention de former un partenariat stratégique global. Dans ce cadre, Siemens s'est engagé à apporter à Atos la quasi-totalité des actifs de sa division Siemens IT Solutions and Services (SIS) pour un montant total de 850 millions d'euros, afin de créer un leader européen des services informatiques. En contrepartie, Siemens deviendra le deuxième actionnaire d'Atos Origin, à hauteur d'environ 15 % du capital, avec un engagement de conservation de ses titres de cinq ans. Cette opération fera d'Atos Origin un champion européen des services informatiques avec un chiffre d'affaires 2010 pro forma d'environ 8,7 milliards d'euros et un effectif de 78 500 salariés dans le monde. En outre, les deux groupes ont signé un contrat commercial d'une valeur de 5,5 milliards d'euros sur une durée de sept ans aux termes duquel Atos Origin fournira à Siemens des services d'infogérance et d'intégration de systèmes. À l'issue de l'opération, Atos Origin disposera de la plus grande plateforme d'infogérance en Europe et bénéficiera d'un positionnement unique pour développer les offres de Cloud, d'intégration de systèmes ERP, énergie et PLM. L'opération permettra également l'accélération du développement des activités de services électroniques et de paiements d'Atos Origin.

Points clés de l'opération

La création d'un acteur majeur en Europe dans le domaine des Services Informatiques : en échange de l'apport de sa division informatique, Siemens recevra 12,5 millions d'actions d'Atos Origin, représentant environ 15 % d'Atos Origin (à l'issue de l'augmentation de capital) et une soulte d'environ 436 millions d'euros, dont 250 millions seront payés par Atos Origin par compensation avec le prix de souscription d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes qui seront émises par Atos Origin au bénéfice de Siemens à la date de réalisation de l'opération, de sorte que Siemens recevra un paiement en numéraire d'environ 186 millions d'euros (sous réserve d'ajustements fondés sur le niveau de dette, de trésorerie et de besoin en fonds de roulement de SIS à la date de réalisation de l'opération).

- Siemens assistera Atos Origin dans l'intégration de SIS, un actif qui a fait l'objet d'une importante restructuration avant l'opération, pour renforcer son profil opérationnel, afin de générer de fortes synergies dans un futur proche. Une fois achevé le processus d'information et de consultation des salariés et des instances représentatives du personnel concernées, et une fois l'opération réalisée, une restructuration supplémentaire des effectifs de SIS portant sur 1 750 personnes relevant principalement de fonctions supports, dont 650 en Allemagne, sera mise en oeuvre. Siemens prendra à sa charge, à hauteur de 250 millions d'euros, les coûts et dépenses encourus au titre de cette restructuration, ainsi que les coûts d'intégration y afférents.
- L'opération a fait l'objet d'une procédure de consultation du comité d'entreprise européen d'Atos Origin, qui a rendu son avis en janvier 2011. Elle a également obtenu l'autorisation des autorités de concurrence américaines et européennes, respectivement les 18 et 25 mars 2011. La réalisation de l'opération est prévue pour début juillet 2011 après l'approbation des actionnaires d'Atos Origin.

Un des plus importants contrats d'infogérance jamais conclu dans le secteur des services informatiques : dans le cadre de leur alliance industrielle de long terme, Atos Origin et Siemens ont conclu un contrat commercial de prestations de services, aux termes duquel Atos Origin fournira à Siemens des prestations de services d'infogérance et d'intégration de systèmes, d'une valeur totale d'environ 5,5 milliards d'euros, sur une durée de sept ans, à des niveaux de marge positifs.

La formation d'un partenariat stratégique entre Atos Origin et Siemens : Atos Origin et Siemens ont conclu un partenariat stratégique en matière d'innovation visant à renforcer les offres en matière de Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) d'Atos Origin. Cet accord permettra à Atos Origin d'accélérer la croissance de son chiffre d'affaires par la mise en place d'une politique de collaboration commerciale entre les parties leur permettant d'offrir des solutions intégrées et complémentaires lors d'appels d'offres significatifs et par la mise en commun des efforts de recherche et de développement sur des niches de marché. Dans le cadre de ce partenariat, qui permettra notamment à Atos Origin de bénéficier des programmes Siemens One, Atos Origin et Siemens ont prévu la mise en œuvre d'une pratique de cross selling et d'échange de savoir-faire au bénéfice des deux groupes et le développement conjoint de nouveaux produits et solutions sur HTTS. Atos Origin et Siemens se sont engagés, à cet effet, à investir 50 millions d'euros chacun dans l'Innovation. Cet accord permettra enfin aux parties de répondre ensemble aux besoins croissants sur les activités transactionnelles dans des secteurs à forte croissance tels que la santé, l'énergie, le transport et l'industrie.

Intérêt de l'opération pour les actionnaires d'Atos Origin

L'opération devrait être immédiatement créatrice de valeur pour les actionnaires d'Atos Origin. Sans incidence sur le bénéfice par action au titre de 2011, elle devrait entraîner une hausse de celui-ci à hauteur de 50 % en 2013 et permettre à moyen terme une croissance du chiffre d'affaires d'Atos Origin.
L'opération ne devrait pas accroître l'endettement financier de la Société dans la mesure où elle ne prévoit qu'un paiement par Atos Origin de 186 millions d'euros en numéraire, sous certaines réserves et ajustements fondés sur le niveau de dette, de trésorerie et de besoin en fonds de roulement de SIS à la date de réalisation de l'opération. À cet égard, il est rappelé qu'Atos Origin prévoit un endettement financier net à zéro fin 2012. L'opération permet donc à Atos Origin de préserver, voire d'accroître à horizon 2013, ses capacités d'acquisition notamment dans le domaine des Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) tout en confortant sa place d'acteur majeur dans un secteur en voie de consolidation.

La création d'un champion des Services Informatiques

Cette opération constitue une étape clé dans la stratégie d'Atos pour atteindre la taille nécessaire et croître fortement dans les activités de services informatiques et HTTS. Atos Origin et SIS présentent en effet de très fortes complémentarités en termes de secteurs, de géographies, de lignes de services et de clients.

À l'issue de l'opération, Atos Origin deviendra un acteur incontournable dans le secteur, avec une présence dans 42 pays et un effectif total de 78 500 salariés. Ce rapprochement contribuera également à accélérer sa croissance, en lui permettant d'améliorer sa visibilité, à augmenter la valeur pour ses actionnaires et accroître le niveau des services fournis à ses clients.

Selon les études de marché [1], le chiffre d'affaires 2010 pro forma d'Atos Origin serait, en tenant compte de l'opération, d'environ 8,7 milliards d'euros, celle-ci devenant ainsi la première société de services informatiques et d'infogérance en Europe, et le septième acteur mondial en matière de services informatiques. Atos Origin bénéficiera également d'un positionnement unique pour développer des offres de Cloud, activité pour laquelle est prévue une forte croissance dans les prochaines années.

L'opération, qui résultera en un accroissement significatif de la base de clients et du portefeuille d'offres d'Atos Origin, devrait également améliorer sa visibilité et lui offrir de nouvelles opportunités commerciales, en lui permettant d'accroître sa capacité à gagner de futurs contrats, notamment de gros contrats d'infogérance pour des clients multinationaux.

(1) Source : Gartner (avril 2010) et Atos.

C.3.3.3 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 2010 ont été établis conformément aux normes comptables internationales, telles qu'approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2010. 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 2010, 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 du « carve-out » d'IAS 39 et des normes et interprétations en cours d'adoption, 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 1er janvier 2010 :

- IAS 27 révisée – États financiers consolidés et comptabilisation des participations dans les filiales suite au projet « Regroupements d'entreprises phase II »
- IFRS 3 révisée – Regroupements d'entreprises suite au projet « Regroupements d'entreprises phase II »
- IAS 39 – Amendement relatif aux éléments éligibles à la couverture
- IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions
- IFRS 5 – Cession des intérêts de contrôle dans une filiale (adoption du programme des améliorations annuelles de mai 2008)
- IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées (adoption du programme d'amélioration annuelle des IFRS de mai 2008)
- Amendements portant sur plusieurs normes IFRS, issus du programme d'amélioration annuelle des IFRS d'avril 2009
- IFRIC 12 – Accords de concession de services
- IFRIC 15 – Contrats de construction de biens immobiliers
- IFRIC 16 – Couvertures d'un investissement net dans un établissement à l'étranger
- IFRIC 17 – Distribution d'actifs non monétaires aux propriétaires
- IFRIC 18 – Transfert d'actifs provenant de clients

Les incidences induites par l'application d'IFRS 3 révisée et d'IAS 27 révisée sur les principes comptables sont décrites plus loin dans ce chapitre.

Le Groupe a décidé d'abandonner la méthode dite du « corridor » et a opté pour une comptabilisation des gains et pertes actuariels en autres éléments du résultat global, comme le propose la norme IAS 19.93 A-D.

Avant le 1er janvier 2010, Atos Origin utilisait l'option dite du « corridor » pour reconnaître les gains et pertes actuariels résultant de l'évaluation des actifs et passifs de retraite (norme IAS 19.92). Cette approche conduisait à ne reconnaître, au compte de résultat (marge opérationnelle), que la part des gains et pertes actuariels cumulés qui dépassaient un « corridor » de plus ou moins 10 % du montant le plus élevé entre les engagements des régimes de retraite et de leurs actifs dédiés. Cette quote-part était reconnue sur la durée de vie active résiduelle des bénéficiaires de chacun des plans.

Depuis le 1er janvier 2010, Atos Origin a choisi d'utiliser l'autre option proposée par la norme IAS 19.93 A-D, selon laquelle tous les gains et pertes actuariels générés dans la période sont reconnus en autres éléments du résultat global. La comptabilisation immédiate des gains et pertes actuarielles est en effet généralement reconnue comme facilitant la compréhension des provisions pour engagements de retraite, dans la mesure où elle élimine un élément d'amortissement comptable créant une différence entre la provision reconnue au bilan et la situation de déficit ou de surplus résultant de la différence brute entre engagements de retraite et juste valeur des actifs dédiés. En conséquence, à partir du 30 juin 2010 et pour les exercices futurs, la provision pour engagements de retraite présentée au bilan du Groupe reflètera la différence entre l'évaluation des engagements et la valeur des actifs dédiés, plus ou moins le coût des services passés non encore reconnu.

Ce changement de méthode ne concerne que les plans d'avantages postemploi à prestations définies.

Conformément à la norme IAS 8 - *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*, ce changement de méthode comptable a été appliqué rétrospectivement à toutes les périodes présentées, comme si cette nouvelle méthode comptable avait toujours été appliquée.

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 7 – Amendement relatif aux Instruments financiers : informations à fournir
  - IAS 12 – Amendement relatif au recouvrement des actifs sous-jacents
  - IFRS 9 – Instruments financiers (IAS 39 Phase I)
  - IFRS – Les améliorations annuelles 2010

- Les normes, amendements ou interprétations publiés par l'IASB et approuvés par l'Union européenne mais avec une date d'application postérieure aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2010. Cela concerne notamment :
  - IAS 24 révisée – Informations relatives aux parties liées
  - IAS 32 – Amendement relatif au classement des émissions de droits
  - 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 ces normes, amendements et interprétations sur les états financiers consolidés est en cours d'évaluation.

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 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 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.

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 segments opérationnels présentés sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le responsable décisionnaire des opérations puis réconcilié au résultat du Groupe. Le responsable décisionnaire des opérations évalue le résultat ou la perte des segments en calculant un résultat opérationnel. Le responsable décisionnaire des opérations, qui est en charge de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des segments 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 responsable décisionnaire des opérations. Par conséquent et selon les obligations de la norme IFRS 8, le Groupe présente les unités globales d'activité comme segments 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 segments selon IFRS 8 sont identiques à celles utilisées pour les états financiers. Les entités du Corporate ne sont pas présentées comme un segment opérationnel. Ainsi leurs états financiers sont utilisés comme élément de réconciliation (cf. Note 2). Les actifs du Corporate qui ne sont pas directement imputables aux activités des segments opérationnels ne sont pas alloués à un segment, 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 monnaies étrangères

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 « Écarts 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.

À compter du 1er janvier 2010, le Groupe a adopté IFRS 3 révisée – Regroupements d'entreprises et IAS 27 révisée – *États financiers consolidés et individuels*.

IFRS 3 révisée introduit un certain nombre de changements dans la comptabilisation des regroupements d'entreprises. Ces changements peuvent avoir un impact sur le calcul du goodwill, le résultat net de la période d'acquisition ainsi que sur les résultats futurs.

Les amendements à IAS 27 imposent que tout changement du pourcentage d'intérêt dans la filiale contrôlée soit comptabilisé comme une transaction portant sur les capitaux propres, sans aucun impact sur le goodwill ou sur le résultat. De plus, ces amendements introduisent des changements dans la comptabilisation des pertes encourues par les filiales dans lesquelles il y a des participations ne donnant pas le contrôle ainsi que des pertes de contrôle sur une filiale.

Ces changements sont applicables de manière prospective sur les regroupements d'entreprises effectués à compter du 1er janvier 2010 (y compris acquisitions par étapes). En outre, ces nouvelles règles de comptabilisation s'appliquent à toutes les opérations suivantes effectuées à compter du 1er janvier 2010 (même si le fait générateur du regroupement d'entreprises est antérieur à cette date) :

- achats complémentaires de participations ne donnant pas le contrôle ;
- ventes d'intérêt dans une filiale contrôlée ;
- variations d'actifs d'impôts différés comptabilisés à l'occasion de regroupements d'entreprises antérieurs.

Les principaux impacts introduits par ces nouveaux principes sont présentés ci-après.

Évaluation 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 exerçable 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 comptabilisé en résultat.

Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle et vente d'intérêt dans une filiale contrôlée
Les opérations d'achat de participations ne donnant pas le contrôle et de vente d'intérêt 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.

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 lors de l'exercice d'acquisition.

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 segments opérationnels déterminés selon IFRS 8 – *Segments 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 logiciels, dans la mesure où ils satisfont aux conditions suivantes :
- les coûts peuvent être attribués au logiciel identifié et peuvent être évalués de manière fiable ;
- la faisabilité technique du logiciel est démontrée ;
- le Groupe a l'intention et la capacité d'achever le développement du logiciel et de l'utiliser ou de le vendre ;
- il est probable que des avantages économiques futurs bénéficieront au Groupe.

La majorité des coûts de développement de logiciels est engagée avant que les conditions ci-dessus soient réunies. Par conséquent, la plupart des coûts de développement de logiciels sont comptabilisés en charges opérationnelles dès qu'ils sont supportés. Dans certains cas de « Business Process Out « sourcing » » (Externalisation des Processus), les coûts de développement et d'adaptation de logiciels sont capitalisés en immobilisations incorporelles seulement après la signature du contrat avec le client. Ils sont amortis sur la durée du contrat.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue qui en général ne dépasse pas cinq à sept ans pour les logiciels, et dix ans pour les relations commerciales acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises ; l'amortissement correspondant est comptabilisé en charges opérationnelles.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition 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'« Éléments 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 douze mois et en « Actifs financiers non courants » pour la partie qui sera réalisée au-delà de douze 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'« Éléments constatés directement en capitaux propres ». La variation de valeur de la partie inefficace est comptabilisée dans les « Autres produits et charges financiers ». Les montants figurant en capitaux propres sont transférés au compte de résultat symétriquement à la comptabilisation des éléments couverts.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont composés de dépôts bancaires et de SICAV monétaires qui sont convertibles à court terme en liquidités et qui ne sont exposées à aucun risque significatif de perte de valeur. Les SICAV monétaires sont comptabilisées à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat dans la rubrique « Autres produits et charges financiers ».

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Actions propres

Les actions Atos Origin détenues par la Société Mère sont inscrites à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. En cas de cession, les plus ou moins-values ainsi que les effets d'impôts correspondants sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

Retraites et avantages similaires

Les régimes d'avantages sociaux octroyés par le Groupe comportent des plans à cotisations définies et des plans à prestations définies. Les charges liées aux régimes à cotisations définies sont constatées au compte de résultat du Groupe sur la base des cotisations versées ou dues au titre de l'exercice où les services afférents ont été rendus par les bénéficiaires.

L'évaluation des engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies s'effectue sur la base d'une méthode actuarielle unique dite des « unités de crédit projetées ». Cette méthode repose notamment sur une projection des niveaux de retraites futures à verser aux salariés du Groupe, en anticipant les effets de leurs augmentations de salaires futures. Elle 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 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 ».

Les impacts du changement de méthode comptable sont détaillés dans la section C.3.5.

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'intérêt 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 Échangeable 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 1er 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 1er 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 profitabilité 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 services 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 relatifs aux prestations d'Infogérance sont généralement comptabilisés en charge lorsqu'ils surviennent. Néanmoins, certains coûts de transition encourus au cours de la phase initiale du contrat d'Infogérance peuvent ne pas être identifiables séparément. Dans ce cas, ils sont différés et comptabilisés en charge 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 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 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 douze 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, et tout autre produit ou charge considéré comme inhabituel, anormal, et peu fréquent.

Paiements fondés sur des actions

Des options de souscription d'actions représentant des paiements fondés sur des actions, dénoués en instruments de capitaux propres, sont régulièrement attribuées aux dirigeants et à certains employés. Ces transactions sont évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution en utilisant le modèle binomial de valorisation des options. Les variations de juste valeur des options après la date d'attribution n'ont aucun impact sur la valorisation initiale. La juste valeur des options est comptabilisée linéairement en « Charges de personnel » pendant la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

Dans certaines juridictions fiscales, les entités du Groupe perçoivent une déduction fiscale lorsque les options sont exercées, sur la base du cours de l'action du Groupe à la date d'exercice.

Des actifs d'impôts différés sont enregistrés pour tenir compte de la différence entre la base fiscale des services reçus des employés à cette date (montant admis en déduction par les administrations fiscales au titre des périodes ultérieures), et leur valeur comptable, égale à zéro. Les actifs d'impôts différés sont estimés sur la base du cours de l'action du Groupe à chaque date de clôture et comptabilisés en impôts sur 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 cinq 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 cinq 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.

Charge d'impôts

La charge d'impôts inclut les impôts exigibles et les impôts différés. Un impôt différé est calculé sur toutes les différences temporaires entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon la méthode du report variable. L'impôt différé est évalué en utilisant le taux d'imposition officiel 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 Origin sur la période.

Transactions 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.3.3.4 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.

Risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêt

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'intérêt venaient à baisser. Toute variation des taux d'intérêt est susceptible d'avoir un impact sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux fixe. Cette perte d'opportunité n'aurait toutefois aucun effet sur les produits et les charges financiers tels que présentés dans le compte de résultat consolidé et, en tant que tel, sur le résultat net futur du Groupe jusqu'à l'arrivée à échéance de ces actifs et passifs ;
- un risque de variation des flux de trésorerie sur les actifs et passifs à taux variable si les taux d'intérêt venaient à augmenter.

L'objectif principal de la gestion des taux d'intérêt de l'endettement du Groupe est de minimiser le coût de la dette et de le protéger des fluctuations des taux d'intérêt en contractant des swaps de taux variable contre taux fixe. Les instruments dérivés autorisés auxquels le Groupe a recours pour couvrir son endettement sont des contrats de swaps conclus avec des établissements financiers de premier ordre.

Risque de crédit

Les concentrations de risques de crédit du Groupe ne sont pas significatives. Les procédures d'acceptation des clients et les analyses de risques de crédit qui y sont liées sont pleinement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un contrat. Seuls les établissements financiers de premier ordre sont utilisés par le Groupe dans le cadre des opérations de trésorerie et opérations sur instruments dérivés.

Risque de change

Les fluctuations des taux de change n'ont pas d'incidence significative sur la performance financière du Groupe dans la mesure où une part significative de l'activité est réalisée à l'intérieur de la zone euro et où les produits et les charges sont généralement libellés dans la même devise. Les expositions résiduelles au risque de change sont principalement liées à la livre sterling, à la roupie indienne et au dollar américain.

Le Groupe a mis en place des procédures de gestion des positions en devises étrangères résultant d'opérations commerciales et financières libellées en monnaies différentes de la monnaie locale de l'entité concernée. Conformément à ces procédures, toutes les expositions significatives doivent être couvertes dès leur survenance. Pour couvrir son exposition au risque de change, le Groupe a recours à divers instruments financiers, principalement des contrats à terme et des swaps de devises.

Risque de prix

L'exposition du Groupe au risque de prix affectant les instruments de capitaux propres n'est pas significative. Le Groupe n'est pas exposé au risque de prix sur les matières premières.

C.3.3.5 Impact du changement de méthode comptable

Les tableaux ci-dessous résument l'impact du changement de méthode comptable relative à la comptabilisation des gains et pertes actuarielles en capitaux propres sur le compte de résultat et le bilan du Groupe au 31 décembre 2009 et au 1er janvier 2009 :

- Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	Exercice 2009
Charges de personnel	0,6
Marge opérationnelle	**0,6**
Autres produits et charges opérationnels	- 38,9
Résultat opérationnel	**- 38,3**
Charge d'impôts	10,5
RÉSULTAT NET	**- 27,8**
Dont attribuable aux:	
- propriétaires de la société mère	**- 27,8**
- participations ne donnant pas le contrôle	-

En euros	
Résultat net par action - attribuable aux propriétaires de la société mère	**- 0,40**
Résultat net par action dilué - attribuable aux propriétaires de la société mère	**- 0,38**

- État du résultat global

En millions d'euros	Exercice 2009
Résultat net de la période	**- 27,8**
Autres éléments du résultat global	
Gains et pertes actuariels générés sur la période liés aux engagements de retraite	- 45,2
Variation de la réserve de conversion	0,8
Impôts liés aux autres éléments du résultat global	15,7
Total Autres éléments du résultat global	**- 28,7**
TOTAL RÉSULTAT GLOBAL	**- 56,5**
Dont attribuable aux :	
- propriétaires de la société mère	**- 56,8**
- participations ne donnant pas le contrôle	0,3

- Situation financière

En millions d'euros	31 décembre 2009	1er janvier 2009
ACTIF		
Actifs financiers non courants	82,4	- 15,1
Impôts différés actifs	41,0	14,8
Total des actifs non courants	**123,4**	**- 0,3**
TOTAL DE L'ACTIF	**123,4**	**- 0,3**

En millions d'euros	31 décembre 2009	1er janvier 2009
PASSIF		
Réserves consolidées	- 64,7	- 58,3
Écarts de conversion	- 0,7	- 1,4
Résultat de l'exercice	- 27,8	23,4
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	- 93,2	- 36,3
Participations ne donnant pas le contrôle	0,9	0,5
Total Capitaux propres	**- 92,3**	**- 35,8**
Provisions retraite et assimilées	214,0	33,8
Impôts différés passifs	1,7	1,7
Total des actifs non courants	215,7	35,5
TOTAL DU PASSIF	**123,4**	**- 0,3**

Le 1er janvier 2010 le Groupe a opté, comme proposé par un amendement d'IAS 19, pour une reconnaissance par capitaux propres de l'ensemble des gains et pertes actuariels liés aux régimes de retraite à prestations définies. Auparavant le Groupe appliquait la méthode dite du « corridor » selon laquelle les gains et pertes actuariels représentant plus de 10 % du montant le plus élevé entre les obligations futures et la juste valeur des actifs dédiés étaient amortis au compte de résultat sur la durée de vie active résiduelle des employés.

Si la méthode du « corridor » avait été poursuivie en 2010, l'amortissement complémentaire aurait représenté une charge d'environ 9 millions d'euros.

C.3.3.6 Taux de conversion des monnaies étrangères

Pays		Exercice 2010		Exercice 2009	
		Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture
Afrique du Sud (ZAR)	ZAR 100 = EUR	10,306	11,326	8,565	9,242
Argentine (ARS)	ARS 100 = EUR	19,282	19,148	19,379	18,340
Brésil (BRL)	BRL 100 = EUR	42,839	44,932	36,069	40,010
Chili (CLP)	CLP 1000 = EUR	1,478	1,614	1,285	1,374
Chine (CNY)	CNY 100 = EUR	11,138	11,466	10,533	10,164
Colombie (COP)	COP 10000 = EUR	3,978	3,967	3,342	3,399
EAU (AED)	AED 100 = EUR	20,532	20,701	19,594	18,953
États-Unis (USD)	USD 100 = EUR	75,447	76,127	72,006	69,420
Hong Kong (HKD)	HKD 100 = EUR	9,706	9,775	9,290	8,952
Inde (INR)	INR 100 = EUR	1,649	1,681	1,486	1,491
Japon (JPY)	JPY 10000 = EUR	85,989	91,836	76,958	75,838
Malaisie (MYR)	MYR 100 = EUR	23,407	24,568	20,397	20,239
Mexique (MXN)	MXN 100 = EUR	5,970	6,153	5,328	5,406
Moyen-Orient (SAR)	SAR 100 = EUR	20,106	20,275	19,187	18,551
Pologne (PLN)	PLN 100 = EUR	25,037	25,149	23,140	24,033
Royaume-Uni (GBP)	GBP 1 = EUR	1,166	1,173	1,122	1,109
Singapour (SGD)	SGD 100 = EUR	55,312	58,462	49,462	49,368
Suède (SEK)	SEK 100 = EUR	10,482	11,139	9,414	9,619
Suisse (CHF)	CHF 100 = EUR	72,425	79,202	66,232	67,168
Taïwan (TWD)	TWD 100 = EUR	2,389	2,577	2,176	2,152
Turquie (TRY)	TRY 100 = EUR	50,100	49,126	46,268	46,410
Venezuela (VEB)	VEB 10 = EUR	1,784	1,769	3,353	3,241

C.3.3.7 Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1 Variation du périmètre de consolidation

Depuis le 1er janvier 2010, il n'y a pas eu de changement significatif du périmètre de consolidation. Néanmoins le Groupe a acquis les deux entités suivantes sur la période : Shere Ltd en mars 2010 et Venture Infotek Global Private Ltd en août 2010. Ces deux entités contribuent respectivement à hauteur de 0,2 % et 0,1 % du chiffre d'affaires du Groupe sur l'exercice 2010 (12,0 millions d'euros et 6,0 millions d'euros).

Note 2 Informations sectorielles

Selon la norme IFRS 8, les résultats des segments opérationnels présentés sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement révisé par le responsable décisionnaire des opérations puis réconcilié au résultat du Groupe. Le responsable décisionnaire des opérations évalue le résultat ou la perte des segments en calculant un résultat opérationnel. Le responsable décisionnaire des opérations, qui est en charge de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des segments opérationnels, a été identifié comme étant le Président Directeur Général qui prend les décisions stratégiques.

Le responsable décisionnaire des opérations a décidé de changer les segments opérationnels en 2010 par rapport à 2009. Les changements de segments opérationnels sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Segments opérationnels en 2009	Pays	Segments opérationnels en 2010
France – Maroc	France	France
	Maroc	Autres pays
ISAM	Espagne et Andorre	Espagne
	Argentine, Brésil, Chili et Colombie	Autres pays
Reste du monde	États-Unis et Mexique	Autres pays
	Chine, Taïwan, Japon, Malaisie, Singapour, Thaïlande et Indonésie	
	Inde	

Les modifications apportées au reporting interne sont applicables de manière rétroactive et comparable.

Le Groupe opère dans sept principales unités globales d'activité comme détaillées ci-dessous :

Segments opérationnels	Activités
• France	Conseil, Intégrations de systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie (incluant des Paiements et Transactions électroniques) en France
• Benelux	Conseil, Intégrations de systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie (incluant des Paiements et Transactions électroniques) aux Pays-Bas, en Belgique et au Luxembourg
• Royaume-Uni	Conseil, Intégrations de systèmes, Infogérance, Externalisation des Processus et Services Transactionnels de Haute Technologie (incluant des Paiements et Transactions électroniques) au Royaume-Uni
• Worldline	Paiements et Transactions électroniques en France, en Belgique, en Allemagne et en Inde
• GCEMA	Intégrations de systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie (incluant des Paiements et Transactions électroniques) en Allemagne, en Suisse, en Pologne, en Autriche, en Grèce, en Turquie et en Afrique du Sud
• Espagne	Conseil, Intégrations de systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie (incluant des Paiements et Transactions électroniques) en Espagne et en Andorre
• Autres pays	Conseil, Intégrations de systèmes, Infogérance et Services Transactionnels de Haute Technologie (incluant des Paiements et Transactions électroniques) en Chine, à Taïwan, au Japon, en Malaisie, à Singapour, en Thaïlande, en Indonésie, aux États-Unis, au Mexique, en Inde, au Maroc, à Dubaï, en Argentine, au Brésil, au Chili et en Colombie

Les transferts et les transactions entre les différents secteurs sont effectués dans des conditions commerciales normales qui seraient également applicables à des tierces parties non liées.

Aucun client ne génère plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

L'information relative aux segments opérationnels pour la période est la suivante :

En millions d'euros	France	Benelux	Royaume-Uni	Worldline	GCEMA	Espagne	Autres pays	Total Segments operationnels	Direction des lignes de services	Autres Corporate	Élimination	Total Groupe
Exercice clos le 31 décembre 2010												
Chiffre d'affaires par secteur	**1 131,9**	**937,7**	**904,1**	**866,7**	**474,7**	**299,6**	**405,1**	**5 019,8**		**0,8**		**5 020,6**
%	22,5 %	18,7 %	18,0 %	17,3 %	9,5 %	6,0 %	8,1 %	100,0 %				100,0 %
Chiffre d'affaires intra-secteurs	52,8	29,8	6,7	11,7	47,6	4,8	101,5	254,9			- 254,9	-
Total Chiffre d'affaires	1 184,7	967,5	910,8	878,4	522,3	304,4	506,6	5 274,7	-	0,8	- 254,9	5 020,6
Marge opérationnelle par secteur	**44,7**	**92,4**	**77,1**	**150,5**	**10,3**	**- 10,0**	**51,5**	**416,5**	**- 16,3**	**- 62,8**		**337,4**
%	3,9 %	9,9 %	8,5 %	17,4 %	2,2 %	- 3,3 %	12,7 %	8,3 %				6,7 %
Total Actif sectoriel	**670,2**	**782,2**	**700,7**	**700,3**	**315,6**	**206,6**	**283,5**	**3 659,1**		**63,0**		**3 722,1**
Autres informations sur le résultat global												
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	- 27,3	- 48,9	- 27,7	- 41,5	- 30,7	- 2,9	- 27,9	- 206,9		- 6,8		- 213,7
Pertes de valeur comptabilisées en résultat net et en autres éléments du résultat global				- 0,4	- 0,9			- 1,3				- 1,3
Reprises de pertes de valeur comptabilisées en résultat net et en autres éléments du résultat global				0,1	2,5			2,6				2,6
Autres informations												
Effectifs en fin d'année (en nombre)	11 157	6 958	6 264	5 458	3 549	5 349	9 351	48 086		192		48 278
Investissements	19,3	28,3	36,4	32,0	16,0	2,6	20,7	155,3		31,5		186,8
Dette nette	46,3	97,4	184,9	- 15,1	- 34,7	49,9	- 30,9	297,8		- 158,6		139,2

Exercice clos le 31 décembre 2009												
Chiffre d'affaires par secteur	**1 125,7**	**996,9**	**901,9**	**843,9**	**566,9**	**334,3**	**355,4**	**5 125,0**	**1,0**	**1,0**		**5 127,0**
%	22,0 %	19,4 %	17,6 %	16,5 %	11,1 %	6,5 %	6,9 %	100,0 %				100,0 %
Chiffre d'affaires intra-secteurs	65,3	30,1	6,1	11,1	42,8	5,8	76,8	238,0			- 238,0	-
Total Chiffre d'affaires	**1 191,0**	**1 027,0**	**908,0**	**855,0**	**609,7**	**340,1**	**432,2**	**5 363,0**	**1,0**	**1,0**	**- 238,0**	**5 127,0**
Marge opérationnelle par secteur	**47,1**	**84,0**	**83,0**	**133,1**	**21,5**	**11,6**	**6,8**	**387,1**	**- 26,4**	**- 70,1**		**290,6**
%	4,2 %	8,4 %	9,2 %	15,8 %	3,8 %	3,5 %	1,9 %	7,6 %				5,7 %
Total Actif sectoriel	**660,0**	**777,6**	**688,7**	**599,4**	**349,2**	**246,7**	**294,5**	**3 616,1**		**38,4**		**3 654,5**
Autres informations sur le résultat global												
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	- 25,3	- 39,7	- 31,0	- 43,2	- 44,1	- 3,6	- 30,4	- 217,3		- 4,7		- 222,0
Pertes de valeur comptabilisées en résultat net et en autres éléments du résultat global				- 0,6	- 11,4		- 0,3	- 12,3				- 12,3
Reprises de pertes de valeur comptabilisées en résultat net et en autres éléments du résultat global				0,1				0,1				0,1
Autre informations												
Effectifs en fin d'année (en nombre)	11 954	7 750	6 269	4 804	3 746	5 668	8 481	48 672		364		49 036
Investissements	28,1	31,5	26,8	51,3	35,6	3,9	18,6	195,8		9,0		204,8
Dette nette	2,1	35,7	199,6	65,2	- 55,7	37,1	- 63,3	220,7		- 81,3		139,4

Les actifs sectoriels sont réconciliés avec le total actif comme suit :

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Total actif sectoriel	**3 722,1**	**3 654,5**
Actifs d'impôts	334,8	275,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	422,2	534,7
TOTAL ACTIF	**4 479,1**	**4 464,5**

Le chiffre d'affaires du Groupe provenant des clients externes est réparti entre les lignes de services suivantes :

En millions d'euros	Conseil	Integration de sytèmes	Infogérance	HTTS [1]	Externalisation des Processus	Non affecté	Total Groupe
Exercice clos le 31 décembre 2010							
Chiffre d'affaires par secteur	**207,8**	**1 769,9**	**1 847,1**	**1 035,0**	**160,0**	**0,8**	**5 020,6**
%	4,1 %	35,3 %	36,8 %	20,6 %	3,2 %	0,0 %	100,0 %
Exercice clos le 31 décembre 2009							
Chiffre d'affaires par secteur	**247,9**	**1 893,1**	**1 953,1**	**878,8**	**153,1**	**1,0**	**5 127,0**
%	4,8 %	36,9 %	38,1 %	17,1 %	3,0 %	0,0 %	100,0 %

(1) HTTS (« Hi-Tech Transactionnal Services ») : Paiements et transactions électroniques.

Note 3 Charges de personnel

En millions d'euros	Exercice 2010	% Chiffre d'affaires	Exercice 2009 [1]	% Chiffre d'affaires
Salaires	- 2 160,9	43,0 %	- 2 188,4	42,7 %
Charges sociales	- 635,7	12,7 %	- 661,0	12,9 %
Taxes, formation, intéressement et participation	- 52,8	1,1 %	- 49,0	1,0 %
Options de souscription d'actions et assimilées	- 11,5	0,2 %	- 14,0	0,3 %
Dotations nettes aux provisions pour charges de personnel	- 0,1	0,0 %	1,3	0,0 %
Différence entre les contributions payées et la charge nette liée aux engagements de retraite [2]	51,5	- 1,0 %	48,8	- 1,0 %
TOTAL	**- 2 809,5**	**56,0 %**	**- 2 862,3**	**55,8 %**

(1) Basé sur le nouveau plan de comptes.
(2) 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 11,5 millions d'euros enregistrée dans la marge opérationnelle au titre des paiements fondés sur des actions (contre 14,0 millions d'euros en 2009) est composée de :
- 2,6 millions d'euros liés au plan « Management Investment Plan » (MIP) et au plan « Long Term Incentive » (LTI) mis en place en 2008 et en 2007, ainsi que
- 8,9 millions d'euros liés à des plans de stock-options accordés sur les exercices antérieurs.

Une charge supplémentaire de 0,1 million d'euros a été enregistrée en autres produits et charges opérationnels compte tenu des départs de certains bénéficiaires dans le cadre de plans de réorganisation.

Plan d'actions gratuites
- Aucun nouveau plan d'actions gratuites n'a été mis en place en 2010.
- La charge 2010 relative aux plans LTI et MIP a été calculée en prenant en compte le nombre d'actions gratuites annulées suite au départ de certains bénéficiaires.

Total des charges comptabilisées en marge opérationnelle au cours de l'exercice 2010 concernant les plans d'actions gratuites :

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009
LTI 2008	0,5	1,1
MIP 2008	1,5	3,7
LTI 2007	0,3	0,1
MIP 2007	0,3	1,0
TOTAL	**2,6**	**5,9**

Plan de stock-options (options de souscription d'actions)
Le Groupe a reconnu en 2010 un montant total de 8,9 millions d'euros de charges sur les stock-options (contre 8,1 millions d'euros en 2009) qui correspond seulement à la charge liée aux plans attribués au cours des années précédentes. Le nouveau plan de stock-options attribuées en 2010 n'a pas d'incidence sur l'exercice.

Nouveau plan de stock-options – attribution au 31 décembre 2010
Au 31 décembre 2010, le Groupe a attribué 374 500 options (dont 139 000 options concernent des résidents à l'étranger) à différents membres du Comité Exécutif ainsi qu'à certains autres managers clés. Cette attribution représente une charge totale de 2,7 millions d'euros sur les exercices à venir dont une charge prévue en 2011 de 2,0 millions d'euros.

La période d'exercice est progressive et les options sont exerçables sur des quotités successives à un prix d'exercice différent :
- 40,41 euros pour la première quotité (options acquises en juillet 2011) ;
- 48,11 euros pour la deuxième quotité (options acquises en juillet 2012) ;
- 57,74 euros pour la troisième quotité (options acquises en juillet 2013).

L'acquisition des options relatives aux deuxième et troisième quotités est assujettie à la réalisation de critères de performance interne au Groupe. L'hypothèse retenue pour le calcul des coûts associés à ce plan est la réalisation à 100 % des conditions de performance interne.

Les stock-options sont annulées si l'employé quitte le Groupe avant que les options ne soient acquises, sauf circonstances exceptionnelles.

La charge relative aux stock-options a été déterminée sur la base des hypothèses suivantes :

	31 décembre 2010	
	France	Étranger
Cours de l'action à la date d'attribution	39,84	39,84
Prix d'exercice	40,41/48,11/57,74	40,41/48,11/57,74
Volatilité attendue	34,52 %	37,01 %
Durée de vie	48 mois	32 mois
Taux sans risques	1,912 %	1,362 %
Dividende prévu	1,3 %	1,3 %
Taux de rotation prévu des salariés	4 % par an	4 % par an
Juste valeur des options attribuées	10,36/8,05/5,94	9,01/6,64/4,57

La volatilité attendue a été déterminée sur la base des cours de 2010 en lissant la volatilité historique du cours de l'action du Groupe sur une période comparable à la durée de vie prévue des stock-options. Face à la forte volatilité des marchés financiers observée sur l'année, un lissage a été utilisé comme le prescrit la norme IFRS 2. Cette méthode a permis l'élimination des variations journalières de plus de 5 % dans le calcul de la volatilité historique annualisée. La durée de vie attendue des options utilisées dans le modèle d'évaluation a été ajustée sur la base des meilleures estimations du management sur les effets prévisibles de leur caractère non transférable, des restrictions d'exercice applicables et du comportement probable des détenteurs.

Plans de stock-options attribués les années précédentes
La charge relative aux plans de stock-options attribués les années précédentes a été déterminée sur la base des hypothèses suivantes :

	4 septembre 2009	3 juillet 2009	26 mars 2009	23 décembre 2008
Cours de l'action à la date d'attribution	33,86	25,16	20,70	17,60
Prix d'exercice	34,28/40,81/48,97	25,00/30,00/35,00	20,64/24,57/29,49	18,40/22,00/26,40
Volatilité attendue	30,93 %	31,07 %	30,10%	29,70 %
Durée de vie	60 mois	60 mois	60 mois	60 mois
Taux sans risques	2,705 %	2,738%	2,826 %	2,780 %
Dividende prévu	1 % sauf 0 % en 2009	1 % sauf 0 % en 2009	1 % sauf 0 % en 2009	1 %
Juste valeur des options attribuées	9,80/7,74/5,81	7,50/5,89/4,65	6,02/4,74/3,54	4,50/3,50/2,50
Charge enregistrée en 2010 (en millions d'euros)	**1,0**	**3,4**	**3,1**	**1,4**

Détails des stock-options en circulation à la fin de l'année :

	Exercice 2010		Exercice 2009	
	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice
En circulation au début d'année	**10 310 776**	**43,3**	**7 153 540**	**53,4**
Attribuées durant l'année	374 500	48,8	3 537 500	28,2
Annulées durant l'année	- 244 386	29,3	- 142 555	32,3
Exercées durant l'année	- 193 615	22,6	- 3 009	25,9
Expirées durant l'année	- 769 475	79,1	- 234 700	132,0
En circulation en fin de période	**9 477 800**	**41,3**	**10 310 776**	**43,3**
Exerçables à la fin de l'année, en dessous du cours de l'action à la fin de l'exercice (1)	**1 839 051**	**23,2**	**432 499**	**25,9**

(1) Cours de l'action à la fin de l'exercice: 39,84 € au 31 décembre 2010 et 32,09 € au 31 décembre 2009.

Les options en circulation à la clôture ont une durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée de six ans (contre 6,4 en 2009).

Note 4 Charges opérationnelles

En millions d'euros	Exercice 2010	% Chiffre d'affaires	Exercice 2009 (1)	% Chiffre d'affaires
Sous-traitance - Direct	- 542,0	10,8 %	- 574,8	11,2 %
Achats de logiciels et de matériels informatiques	- 197,8	3,9 %	- 169,2	3,3 %
Coûts de maintenance	- 222,1	4,4 %	- 256,9	5,0 %
Charges locatives	- 194,9	3,9 %	- 211,3	4,1 %
Télécommunications	- 117,7	2,3 %	- 111,2	2,2 %
Transports et déplacements	- 112,1	2,2 %	- 114,3	2,2 %
Véhicules d'entreprise	- 80,9	1,6 %	- 92,8	1,8 %
Honoraires	- 98,2	2,0 %	- 148,6	2,9 %
Impôts et taxes, autres que l'impôt sur les sociétés	- 4,2	0,1 %	- 27,8	0,5 %
Autres charges	- 86,6	1,7 %	- 44,8	0,9 %
Sous-total charges	**- 1 656,5**	**33,0 %**	**- 1 751,7**	**34,2 %**
Amortissements des immobilisations	- 213,7	4,3 %	- 222,0	4,3 %
Dotation nette aux provisions	- 3,8	0,1 %	- 15,5	0,3 %
Plus et moins-values d'immobilisations cédées	- 1,0	0,0 %	- 2,0	0,0 %
Pertes sur créances irrécouvrables	- 18,8	0,4 %	- 6,5	0,1 %
Production immobilisée	20,1	- 0,4 %	23,6	- 0,5 %
Sous-total autres charges	**- 217,2**	**4,3 %**	**- 222,4**	**4,3 %**
TOTAL	**- 1 873,7**	**37,3 %**	**- 1 974,1**	**38,5 %**

(1) Basé sur le nouveau plan de comptes.

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. Il représente une charge nette de 137,3 millions d'euros à fin décembre 2010. Le tableau suivant montre une analyse par nature de ce poste :

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009
Charges de réorganisation	- 64,5	- 140,6
Charges de rationalisation	- 38,7	- 86,3
Pertes de valeur sur actifs à long terme	- 25,0	- 31,1
Autres	- 9,1	- 1,3
TOTAL	**- 137,3**	**- 259,3**

Le Groupe a identifié les deux destinations de coûts suivantes :

En millions d'euros	Coûts de transformation du Groupe	Autres éléments non récurrents	Total
Réorganisation des effectifs	- 64,5	-	- 64,5
Rationalisation des bureaux	- 38,7	-	- 38,7
Perte de valeur sur goodwill	-	- 25,0	- 25,0
Autres	-	- 9,1	- 9,1
TOTAL	**- 103,2**	**- 34,1**	**- 137,3**

Coûts de transformation du Groupe (Charge de 103,2 millions d'euros)
Les coûts de transformation du Groupe sont composés d'une charge de 103,2 millions d'euros correspondant aux coûts de réorganisation et de rationalisation.

La charge de réorganisation des effectifs, qui s'élève à 64,5 millions d'euros est 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.
La combinaison de ces deux actions a concerné principalement les Pays-Bas (18,6 millions d'euros), le Royaume-Uni (12,3 millions d'euros), la France (12,8 millions d'euros) et l'Espagne (11,0 millions d'euros).

La charge de rationalisation pour 38,7 millions d'euros se compose principalement des éléments suivants relatifs au programme de rationalisation des bureaux de la région parisienne (essentiellement liés aux immeubles « Les Miroirs », « Manhattan », de Suresnes et de Clamart) :
- la transaction conclue avec le propriétaire de l'immeuble « Les Miroirs » ;
- les loyers complémentaires ;
- la provision relative aux loyers calculés jusqu'à la fin des baux ;
- la provision pour remise en état des locaux et la valeur nette comptable résiduelle des actifs.

Autres éléments non récurrents (charge de 34,1 millions d'euros)
Ce montant correspond principalement :
- à la perte de valeur pour 25,0 millions d'euros comptabilisée en juin 2010 sur l'unité génératrice de trésorerie Espagne suite à une détérioration de l'environnement économique ;
- aux honoraires de 9,2 millions d'euros liés aux acquisitions, dont 7,5 millions liés à Siemens IT Solutions and Services et 1,7 million liés à Venture Infotek Global Private Ltd en Inde.

Note 6 Résultat financier

Coût de l'endettement financier net

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009
Charges d'intérêt sur opérations de financement	**- 18,4**	**- 13,9**
Intérêts financiers liés aux locations-financement	- 0,2	- 0,4
Résultat des cessions d'équivalents de trésorerie	0,8	0,8
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**- 17,8**	**- 13,5**

Le coût de l'endettement financier net augmente de 13,5 millions d'euros sur l'exercice précédent à 17,8 millions d'euros sur la période, ce qui s'explique par l'évolution des charges d'intérêt nettes. Ces dernières se composent des éléments suivants :
- le coût de l'endettement moyen brut sur l'exercice pour un montant de 510,4 millions d'euros (portant des intérêts à hauteur de 3,64 %) ;
- les charges d'intérêt calculées sur les obligations convertibles émises par le Groupe (OCEANE) d'un montant moyen de 207,5 millions d'euros (avec un taux d'intérêt effectif de 6,68 %) ;
- le produit financier moyen de la trésorerie dont le montant moyen s'élève à 293,1 millions d'euros (portant des intérêts au taux de 0,27 %).

La hausse du coût de l'endettement financier net s'explique par l'impact en année pleine des intérêts sur l'OCEANE comparé à un impact de deux mois l'an dernier.

Le ratio de couverture des intérêts consolidés (marge opérationnelle divisée par le coût de l'endettement financier net) est égal à 19 sur l'année 2010, ce qui répond aux conditions prévues dans le contrat du crédit syndiqué du Groupe. Il ne doit pas être inférieur à 4 jusqu'à l'échéance du contrat.

Autres produits et charges financiers

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009
Gains/(pertes) de change et couvertures liées	2,0	- 1,9
Gains/(pertes) liés à la réévaluation des contrats de change à leur valeur de marché	- 1,6	1,6
Charges financières d'actualisation	- 0,5	- 0,5
Autres produits/(charges) financiers	- 6,2	- 10,1
Autres produits et charges financiers	**- 6,3**	**- 10,9**
Dont:		
- Autres charges financières	- 35,1	- 31,9
- Autres produits financiers	28,8	21,0

Les autres produits et charges financiers représentent une charge nette de 6,3 millions d'euros, contre une charge nette de 10,9 millions d'euros sur l'exercice précédent et sont principalement liés aux retraites (6,5 millions d'euros). Ces coûts correspondent à la différence entre le rendement attendu des actifs du régime et le coût des intérêts applicables aux obligations de retraite (charge de 7,4 millions d'euros en 2009). Voir la Note 20 relative aux engagements de retraites pour plus d'informations.

Note 7 Charge d'impôts

Impôts courants et différés

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009
Impôts courants	- 55,2	- 27,0
Impôts différés	- 2,6	28,1
TOTAL	**- 57,8**	**1,1**

Taux effectif d'impôt
La différence entre le taux courant d'imposition en France et le taux effectif se décompose de la manière suivante :

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009
Résultat net avant impôts	176,0	6,9
Taux courant d'imposition en France	34,4 %	34,4 %
Impôt théorique au taux courant français	- 60,6	- 2,4
Effet des différences permanentes	- 1,0	1,0
Différences de taux d'imposition à l'étranger	19,0	13,0
Effet des actifs d'impôt non reconnus	- 2,5	- 15,8
Plus-values de cession et pertes de valeur	- 7,5	- 0,6
Variation de taux sur les impôts différés	- 3,0	-
CVAE net d'impôt	- 11,9	-
Crédits d'impôt français	8,5	7,5
Autres	1,2	- 1,6
Charge d'impôts du Groupe	**- 57,8**	**1,1**
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	**32,8 %**	**- 15,9 %**
Taux effectif d'impôt hors CVAE	*25,4 %*	

L'année dernière, le Groupe a décidé de qualifier la composante Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises française (CVAE) de la nouvelle Contribution Économique Territoriale (CET), impôt introduit par la loi de Finances pour 2010, comme un impôt sur le résultat afin d'assurer une cohérence avec le traitement comptable de taxes similaires dans d'autres pays étrangers.

Le taux effectif d'impôt du Groupe est de 32,8 %, ce qui inclut la CVAE pour un montant brut de 18,2 millions d'euros. Si la CVAE n'avait pas été prise en compte dans l'impôt sur le résultat, le taux effectif d'impôt du Groupe aurait été de 25,4 %.

L'effet d'impôt lié aux pertes de valeur pour 7,5 millions d'euros est relatif à la dépréciation du goodwill de 25,0 millions d'euros comptabilisée en Espagne.

La ligne « Autres » (1,1 million d'euros) comprend notamment des différences permanentes telles que les franchises fiscales et l'impossibilité d'utiliser des retenues à la source en tant que crédits d'impôts.

Taux effectif d'impôt retraité

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009
Résultat avant impôts	**176,0**	**6,9**
Autres produits et charges opérationnels	- 137,3	- 259,3
Résultat avant impôts excluant les éléments inhabituels	**313,3**	**266,2**
Effets d'impôts sur les autres produits et charges opérationnels	32,7	82,2
Effets d'impôts sur les éléments inhabituels	2,6	- 16,2
Charge d'impôts du Groupe	- 57,8	1,1
Charge totale d'impôts excluant les éléments inhabituels	- 93,1	- 64,9
Taux effectif d'impôt retraité	**29,7 %**	**24,4 %**

Après retraitement des éléments inhabituels, le résultat avant impôts s'élève 313,3 millions d'euros, la charge d'impôt retraitée à 93,1 millions d'euros portant le taux effectif d'impôt retraité à 29,7 %.

Après le retraitement de la CVAE, le taux effectif d'impôt retraité du Groupe est de 25,6 %.

Note 8 Impôts différés

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009
Impôts différés actifs	321,8	249,0
Impôts différés passifs	98,5	63,0
IMPÔTS DIFFÉRÉS TOTAL	**223,3**	**186,0**

Décomposition des actifs et passifs d'impôts différés par nature

En millions d'euros	Déficits fiscaux reportables	Immobilisations	Retraites	Autres	Total
Au 1er janvier 2009	**59,3**	**37,8**	**57,8**	**- 3,2**	**151,7**
Résultat de l'exercice	- 0,9	5,4	- 18,9	42,5	28,1
Goodwill	-	-	-	-	-
Variation du périmètre	-	-	-	-	-
Capitaux propres	-	-	15,7	- 17,7	- 2,0
Reclassements	- 0,2	-	0,4	- 0,2	-
Différences de change	-	1,9	1,3	5,0	8,2
Au 31 décembre 2009	**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	4,1
Variation du périmètre	-	0,1	-	- 0,1	-
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**	**47,5**	**63,8**	**37,3**	**223,3**

Échéancier des déficits fiscaux reportables

En millions d'euros	Exercice 2010			Exercice 2009		
	Reconnus	Non reconnus	Total	Reconnus	Non reconnus	Total
2011	-	8,8	8,8	-	8,8	8,8
2012	-	-	-	-	1,1	1,1
2013	-	3,3	3,3	3,1	5,4	8,5
Déficits fiscaux reportables à plus de 5 ans	28,6	50,7	79,4	23,5	4,3	27,8
Déficits fiscaux reportables ayant une échéance	**28,6**	**62,8**	**91,5**	**26,6**	**19,6**	**46,2**
Déficits fiscaux reportables indéfiniment	**198,8**	**516,3**	**715,1**	**150,4**	**469,1**	**619,5**
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES	**227,4**	**579,2**	**806,6**	**177,0**	**488,7**	**665,7**

Comparé à 2009, le total des déficits fiscaux reportables a augmenté de 140,9 millions d'euros. Cette hausse est principalement liée à une réévaluation des déficits fiscaux reportables aux États-Unis pour 53,9 millions d'euros. La hausse résiduelle de 87 millions d'euros s'explique par la création de nouveaux déficits fiscaux notamment sur la France (43,3 millions d'euros), l'Espagne (40,0 millions d'euros) et le Brésil (8,1 millions d'euros) compensée par la baisse des déficits de la zone Asie-Pacifique (12,4 millions d'euros). Les déficits fiscaux qui sont compensés par des différences temporaires ne sont pas présentés dans le tableau ci-dessus.

Les pays disposant des déficits fiscaux reportables les plus importants sont la France (201,4 millions d'euros), le Royaume-Uni (135,4 millions d'euros), les États-Unis (158,0 millions d'euros), le Brésil (83,2 millions d'euros), l'Espagne (63,6 millions d'euros) l'Allemagne (62,8 millions d'euros), et Hong Kong (32,0 millions d'euros).

Actifs d'impôt différés non reconnus par le Groupe

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009
Déficits fiscaux reportables	191,6	158,7
Différences temporaires	21,0	30,5
TOTAL	**212,6**	**189,2**

Note 9 Participations ne donnant pas le contrôle

En millions d'euros	31 décembre 2009	Résultat 2010	Dividendes	Autres	31 décembre 2010
Atos Worldline Processing GmbH	7,9	1,6	- 3,7	- 5,8	-
Autres	3,1	0,5	- 0,2	2,0	5,4
TOTAL	**11,0**	**2,1**	**- 3,9**	**- 3,8**	**5,4**

En millions d'euros	31 décembre 2008	Résultat 2009	Dividendes	Autres	31 décembre 2009
Atos Worldline Processing GmbH	7,1	3,7	- 3,5	0,6	7,9
Autres	4,4	0,4	- 1,5	- 0,2	3,1
TOTAL	**11,5**	**4,1**	**- 5,0**	**0,4**	**11,0**

La somme présentée dans la colonne « Autres » pour Atos Worldline Processing GmbH est relative au rachat par le Groupe des participations ne donnant pas le contrôle en date du 24 juin 2010.

Note 10 Résultat net par action

Les instruments dilutifs sont constitués des options de souscription d'actions (correspondant à 1 200 009 options) et des obligations convertibles (correspondant à 5 414 771 actions). Seules les obligations convertibles engendrent un retraitement au niveau du résultat net servant de base de calcul du résultat dilué par action. Ce retraitement correspond à la charge d'intérêt relative à la composante dette nette d'impôt (8,7 millions d'euros). Le nombre total moyen d'options de souscription d'actions non exercées au 31 décembre 2010 s'élève à 10 170 270 options.

En millions d'euros et en actions	Exercice 2010	Exercice 2009
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la société mère [a]	**116,1**	**3,9**
Retraitement	8,7	0,8
Résultat net retraité des instruments dilutifs – attribuable aux propriétaires de la société mère [b]	**124,8**	**4,7**
Nombre moyen d'actions en circulation [c]	69 334 351	68 772 224
Impact des instruments dilutifs [d]	6 614 780	5 648 361
Nombre moyen dilué d'actions [e]=[c]+[d]	75 949 131	74 420 585
Résultat net par action en euros [a]/[c]	**1,67**	**0,06**
Résultat net par action dilué en euros [b]/[e]	1,64	0,06

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 2009	Acquisitions/ dépréciations	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**

En millions d'euros	31 décembre 2008	Acquisitions/ dépréciations	Autres	Variations de change	31 décembre 2009
Valeur brute	1 995,7	3,4	- 1,5	40,6	2 038,2
Perte de valeur	- 484,6	- 31,1	1,1	- 16,0	- 530,6
Valeur nette	**1 511,1**	**- 27,7**	**- 0,4**	**24,6**	**1 507,6**

Le goodwill est alloué aux UGT, elles-mêmes regroupées dans l'un des secteurs opérationnels présentés dans la Note 2 Informations sectorielles.

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 1 507,6 millions d'euros à la clôture 2009 à 1 609,9 millions d'euros à fin décembre 2010. Cette hausse s'explique principalement par :

- les acquisitions des sociétés Venture Infotek Global Private Ltd en Inde pour 76,3 millions d'euros et Shere Ltd au Royaume-Uni pour 14,9 millions d'euros,
- compensées par la perte de valeur comptabilisée pour 25,0 millions d'euros sur l'UGT Ibérie en juin 2010 et,
- la variation des taux de change pour 37,0 millions d'euros.

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
France	178,1	178,6
Benelux	301,1	301,1
Royaume-Uni	458,9	419,8
Worldline	377,9	301,5
GCEMA	102,4	101,8
Espagne	65,3	90,3
Autres pays	126,2	114,5
TOTAL	**1 609,9**	**1 507,6**

Le montant recouvrable d'une UGT est déterminé sur la base du calcul de sa valeur d'utilité ou de sa juste valeur diminuée des coûts de la vente. 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.
- 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. Comme en 2009, le Groupe a décidé que le coût moyen pondéré du capital serait basé sur une prime de risque de marché de 5,3 %, afin de refléter les hypothèses à long terme utilisées dans le test de dépréciation du goodwill.

Par conséquent, les taux d'actualisation utilisés sont présentés ci-après :

	2010 Taux d'actualisation	2009 Taux d'actualisation
France	9,3 %	9,6 %
Benelux	Entre 9,3 % et 9,4 %	Entre 9,6 % et 9,7 %
Royaume-Uni	9,4 %	9,7 %
Worldline	9,3 %	9,6 %
GCEMA	9,4 %	Entre 9,6 % et 9,7 %
Espagne	9,4 %	9,6 %
Autres pays	Entre 9,3 % et 10,6 %	Entre 9,6 % et 10,8 %

Une analyse de sensibilité du calcul sur les paramètres clés utilisés (taux de marge opérationnelle, taux d'actualisation et taux de croissance perpétuelle) selon des hypothèses raisonnablement possibles, n'a pas fait apparaître de scénario dans lequel la valeur recouvrable de l'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

Le test de dépréciation montre que sur deux UGT, l'Amérique du Sud et CEMA, le montant recouvrable des actifs est proche de leur valeur comptable. La valeur recouvrable de ces deux UGT serait égale à leur valeur comptable si :

- le taux d'actualisation augmentait respectivement de 110 points pour l'Amérique du Sud (de 10,6 % à 11,7 %) et 90 points pour CEMA (de 9,4 % à 10,3 %), ou si
- le taux de marge opérationnelle diminuait de 70 points pour l'Amérique du Sud et de 90 points pour CEMA.

Note 12 Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette
31 décembre 2008	**280,9**	**- 203,4**	**77,5**
Acquisitions/dotations	18,6	- 35,2	- 16,6
Cessions/reprises	- 12,8	12,5	- 0,3
Regroupement d'activités	0,6	-	0,6
Différences de change	3,1	- 2,6	0,5
Pertes de valeur	-	- 2,4	- 2,4
Autres	34,1	- 24,5	9,6
31 décembre 2009	**324,5**	**- 255,6**	**68,9**
Acquisitions/dotations	29,7	- 31,5	- 1,8
Cessions/reprises	- 2,0	1,7	- 0,3
Cessions de filiales	-	-	-
Regroupements d'activités	-	-	-
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**

Note 13 Immobilisations corporelles

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**	**407,4**
Au 31 décembre 2010	149,6	209,4	37,4	396,4

En millions d'euros	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1er janvier 2009	**256,6**	**907,4**	**78,6**	**1 242,6**
Acquisitions	24,8	95,1	41,2	161,1
Cessions	- 14,0	- 71,3	- 2,5	- 87,8
Différences de change	3,2	3,6	0,2	7,0
Autres	22,0	- 34,8	- 37,1	- 49,9
Au 31 décembre 2009	**292,6**	**900,0**	**80,4**	**1 273,0**
Amortissements cumulés				
Au 1er janvier 2009	**- 132,1**	**- 622,6**	**- 33,5**	**- 788,2**
Amortissements de l'exercice	- 25,7	- 144,5	- 4,8	- 175,0
Sorties de périmètre	10,8	64,1	1,8	76,7
Différences de change	- 1,7	- 2,4	- 0,2	- 4,3
Pertes de valeur	- 8,7	-	- 1,2	- 9,9
Autres	- 0,2	34,2	1,1	35,1
Au 31 décembre 2009	**- 157,6**	**- 671,2**	**- 36,8**	**- 865,6**
Valeur nette				
Au 1er janvier 2009	**124,5**	**284,8**	**45,0**	**454,3**
Au 31 décembre 2009	**135,0**	**228,8**	**43,6**	**407,4**

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 Origin 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 1,8 million d'euros. Les paiements minimaux futurs au titre des contrats de location-financement irrévocables s'élèvent à 2,0 millions d'euros à la clôture.

En millions d'euros	31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal
À moins d'un an	1,0	- 0,1	0,9	3,3	- 0,4	2,9
Entre un et cinq ans	1,0	- 0,1	0,9	0,6	- 0,1	0,5
À plus de cinq ans	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**2,0**	**- 0,2**	**1,8**	**3,9**	**- 0,5**	**3,4**

Note 14 Actifs financiers non courants

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2010	31 décembre 2009	1er janvier 2009
Actifs de préfinancement de retraite	Note 20	203,6	196,9	21,4
Autres (1)		26,9	23,1	31,0
TOTAL		**230,5**	**220,0**	**52,4**

(1) 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.

Note 15 Clients et comptes rattachés

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Valeur brute	1 259,6	1 298,5
Coûts de transition	25,9	36,0
Provisions pour créances douteuses	- 53,2	- 53,2
Valeur nette de l'actif	**1 232,3**	**1 281,3**
Avances et acomptes reçus	- 6,4	- 11,0
Produits constatés d'avance et clients créditeurs	- 262,9	- 292,8
Créances clients nettes	**963,0**	**977,5**
Ratio clients en jours de chiffre d'affaires	**49,0**	**57,0**

En moyenne, le délai de règlement client se situe entre trente et soixante jours en fonction des pays.

Au-delà d'un retard de paiement supérieur à soixante 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 Origin a reconduit pour cinq 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. Au 31 décembre 2010, le Groupe a titrisé ses créances clients pour un montant de 411,0 millions d'euros dont 10,0 millions 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 2010	31 décembre 2009
Dépassement du délai de règlement entre 0 et 30 jours	55,4	48,9
Dépassement du délai de règlement entre 30 et 60 jours	19,5	17,2
Dépassement du délai de règlement supérieur à 60 jours	25,6	14,1
TOTAL	**100,5**	**80,2**

La détérioration de la balance âgée est en partie liée au retard de paiement du secteur public français.

Variation des provisions pour créances douteuses

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Situation en début de période	- 53,2	- 27,3
Provisions sur créances douteuses	- 16,8	- 32,3
Pertes sur créances irrécouvrables	-	6,5
Reprises de provisions	18,3	2,4
Autres (1)	- 1,5	- 2,5
SITUATION EN FIN DE PÉRIODE	**- 53,2**	**- 53,2**

(1) Variations de périmètre, reclassements et écarts de change.

Note 16 Autres actifs courants

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Stocks	8,9	6,8
État – Créances de TVA	48,7	42,1
Charges constatées d'avance	66,2	79,4
Autres créances et actifs courants	44,1	29,7
Acomptes reçus	6,7	6,4
TOTAL	**174,6**	**164,4**

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 2010, la ventilation des actifs est 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	Actifs financiers à la juste valeur par le biais des capitaux propres
Actifs financiers non courants	-	230,5	-	
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 de trésorerie	422,2	-	-	-
TOTAL	**1 829,1**	**230,5**	**0,6**	**1,8**

Au 31 décembre 2009, 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	Actifs financiers à la juste valeur par le biais des capitaux propres
Actifs financiers non courants	-	220,0	-	-
Instruments financiers non courants	-	-	-	1,1
Créances clients et comptes rattachés	1 281,3	-	-	-
Autres actifs courants	164,4	-	-	-
Instruments financiers courants	-	-	0,6	3,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	534,7	-	-	-
TOTAL	**1 980,4**	**220,0**	**0,6**	**4,3**

Au 31 décembre 2010, la ventilation des passifs est 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	Passifs financiers à la juste valeur par le biais des capitaux propres
Passifs financiers	-	508,6	-
Instruments financiers non courants	-	-	1,5
Fournisseurs et comptes rattachés	498,7		
Autres passifs courants	937,2	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	52,7	-
Instruments financiers courants	1,8	-	0,1
TOTAL	**1 437,7**	**561,3**	**1,6**

Au 31 décembre 2009, 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	Passifs financiers à la juste valeur par le biais des capitaux propres
Passifs financiers	-	483,4	-
Instruments financiers non courants	-	-	4,3
Fournisseurs et comptes rattachés	475,3	-	-
Autres passifs courants	956,5	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	190,7	-
Instruments financiers courants	0,1	-	1,1
TOTAL	**1 431,9**	**674,1**	**5,4**

Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Disponibilités et dépôts bancaires à vue	342,4	429,0
SICAV monétaires	79,8	105,7
TOTAL	**422,2**	**534,7**

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 2010, le Groupe a augmenté son capital social par émission de nouvelles actions et incorporation de primes d'émission relativement à l'exercice de stock-options pour un montant de 4,4 millions d'euros, ce qui a résulté en la création de 193 615 nouvelles actions.

Au 31 décembre 2010, le capital social du Groupe est composé de 69 914 077 actions dont la valeur nominale s'élève à 1 euro par action.

Autres
La ligne « Autres » se compose principalement de l'acquisition par le Groupe en Allemagne, des participations ne donnant pas le contrôle sur l'entité Atos Worldline Processing GmbH (42 %) pour un montant de 35,0 millions d'euros en date du 24 juin 2010.

Note 20 Engagements de retraites

Les engagements de retraite et assimilés donnent lieu, au 31 décembre 2010, à une provision de 297,4 millions d'euros dans les comptes du Groupe. La provision s'élevait à 240,2 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Ces engagements se situent principalement au Royaume-Uni (53 % des obligations totales du Groupe), aux Pays-Bas (37 %), en Allemagne (4 %) et en France (3 %). Au Royaume-Uni, ces engagements proviennent d'anciens plans à prestations définies, dont la majorité ne permet plus 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 (moins de 0,5 % des engagements de retraite du Groupe).

La provision constatée par le Groupe au 31 décembre 2010 repose sur les éléments suivants, déterminés régime par régime :

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009	1er janvier 2009
Montants reconnus dans les états financiers			
Charges payées d'avance - Régimes postérieurs à l'emploi	203,6	196,9	14,0
Charges à payer - Régimes postérieurs à l'emploi	- 488,5	- 422,1	- 244,4
Charges à payer - Autres régimes à long terme	- 12,5	- 15,0	- 13,4
Montant total reconnu au bilan	**- 297,4**	**- 240,2**	**- 243,8**

Décomposition de la charge périodique			
Coût des servies rendus (net des cotisations des salariés)	27,0	25,5	36,0
Coût de l'actualisation	121,3	111,1	115,0
Rendement attendu sur les actifs de préfinancement	- 114,9	- 103,5	- 135,1
Amortissement du coût des services passés	0,9	2,0	- 51,7
Amortissement des (Gains)/pertes actuariels	0,1	-	-
Effet du plafonnement des actifs	-	-	-
(Gains)/pertes liés à des réductions de régimes	- 2,6	- 2,7	- 7,1
(Gains)/pertes liés à l'extinction des engagements	-	- 0,1	- 1,3
Charge nette périodique totale	**31,8**	**32,3**	**- 44,2**
Dont charge nette périodique liée aux régimes postérieurs à l'emploi	*30,2*	*28,7*	*- 45,5*
Dont charge nette périodique liée aux autres régimes à long terme	*1,6*	*3,6*	*1,3*

Variation des engagements au titre des régimes à prestations définies			
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier	2 106,9	1 777,2	2 239,5
Situation financière des autres régimes à long terme	15,3	13,4	19,1
Total des engagements au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier	**2 122,2**	**1 790,6**	**2 258,6**
Autres dettes financières courantes - reclassement	0,7	10,1	-
Effets de change	69,6	42,8	- 270,0
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	27,0	25,5	36,0
Coût de l'actualisation	121,3	111,1	115,0
Cotisations des salariés	21,1	24,6	22,3
Effet des modifications de régimes	0,6	1,4	- 53,6
Réductions des engagements	- 2,6	- 3,0	- 7,1
Extinction des engagements	- 0,6	- 7,5	- 4,0
Regroupements d'entreprises/cessions	-	0,3	- 28,2
Prestations versées	- 66,3	- 59,8	- 62,6
(Gains)/pertes actuariels	210,5	186,1	- 215,8
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre	**2 503,5**	**2 122,2**	**1 790,6**

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009	1er janvier 2009
(Gains)/pertes d'expérience générés dans l'année sur les engagements	**- 37,8**	**- 5,2**	**5,0**
Variation de la juste valeur des actifs des régimes			
Juste valeur des actifs de préfinancement au 1er janvier	1 872,4	1 545,6	2 019,9
Effets de change	54,8	42,5	- 241,4
Actifs de régime - Reclassement	-	7,0	-
Rendement financier réel des actifs de préfinancement	222,7	244,6	-323,1
Cotisations employeur	81,7	60,4	117,3
Cotisations des salariés	21,1	24,6	22,3
Prestations payées par les fonds externes	- 52,1	- 45,1	- 48,9
Extinction des engagements	-	- 7,2	0,5
Juste valeur des actifs de préfinancement au 31 décembre	**2 200,6**	**1 872,4**	**1 545,6**

Rapprochement avec les montants reconnus dans les états financiers (tous régimes)			
Situation financière nette - Régimes postérieurs à l'emploi	- 290,5	- 243,8	- 231,7
Situation financière nette - Autres régimes à long terme	- 12,5	- 15,0	- 13,4
Pertes actuarielles non reconnues	-	-	-
Coût des services passés non reconnus	9,6	9,9	9,3
Autres éléments non reconnus (plafonnement des actifs)	- 4,0	- 0,3	- 8,0
Charges (à payer)/payées d'avance (tous régimes)	**- 297,4**	**- 240,2**	**- 243,8**
Dont provision pour avantages de retraite et assimilés	*- 501,0*	*- 437,1*	*- 257,8*
Dont immobilisations financières non courantes	*203,6*	*196,9*	*14,0*

Variation du montant reconnu dans les états financiers (tous régimes)			
Montant reconnu à l'ouverture	- 240,2	- 243,8	- 227,3
Autres dettes financières courantes - Reclassement	- 0,7	- 2,4	2,1
Charge nette périodique liée aux régimes postérieurs à l'emploi	- 30,3	- 28,7	45,5
Prestations payées par l'employeur - Régimes postérieurs à l'emploi	10,7	11,2	8,8
Cotisations versées par l'employeur - Régimes postérieurs à l'emploi	80,7	60,4	117,3
Regroupements d'entreprises/cessions		- 0,3	29,2
Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global	- 105,7	- 34,3	- 249,3
Autres (autres régimes à long terme, effets de change)	- 11,9	- 2,3	29,9
Montant reconnu à la clôture	**- 297,4**	**- 240,2**	**- 243,8**

Les actifs du régime préfinancés en partie ou en totalité à travers des fonds externes (fonds de pension, etc.) représentent, au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2009, des obligations totales de respectivement 2 392,5 millions d'euros et 2 004,5 millions d'euros, soit 96 % des engagements totaux du Groupe au 31 décembre 2010.

Les analyses de sensibilité indiquent qu'une diminution du taux d'actualisation de 30 points de base conduirait à une augmentation de 5,9 % des passifs à la clôture.

Actifs des régimes
Ces actifs, qui ne comportent aucune valeur mobilière émise ou actif utilisé par le Groupe, se décomposent comme suit :

En millions d'euros	Exercice 2010	Exercice 2009
Actions	26 %	30 %
Obligations	69 %	59 %
Immobilier	2 %	1 %
Liquidités et assimilés	3 %	10 %

Charges constatées d'avance au bilan
L'actif net de 202,3 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 2010
La Société s'attend à contribuer à hauteur de 34,8 millions d'euros au titre de ses fonds de pension britanniques au cours du prochain exercice, contre 32,9 millions en 2010, dont 25,8 millions d'euros au titre de cotisations pour comblement des déficits.

Situation du fonds de pension néerlandais et impact sur les cotisations 2011
Atos Origin a finalisé un plan de refinancement à cinq ans de son fonds de pension néerlandais, 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 Origin prévoyaient que la Société devait assurer un niveau permanent de couverture d'au moins 110 % des obligations 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 Origin s'est engagé sur les contributions suivantes :

- les cotisations (actuellement partagées à 55 %–45 % entre Atos Origin et ses salariés) seront augmentées de 23 % à 26 % entre 2010 et 2013 (le coût additionnel pour Atos Origin a été de 6,5 millions d'euros en 2010).
- Atos Origin effectuera trois versements exceptionnels de 10 millions d'euros chacun en 2011, 2012 et 2013.
- Atos Origin accordera 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.

Le ratio de couverture a évolué au-dessus de la trajectoire menant à 105 % jusqu'à octobre 2010 où le fonds de pension a dû renforcer ses hypothèses de longévité compte tenu des exigences du régulateur (DNB). Au 31 décembre 2010, le ratio de couverture indicatif du fonds de pension néerlandais était de 91,6 %. Ce ratio demeure au-dessus du point de passage à 91,1 % au 31 décembre 2010 de la trajectoire menant à 105 % figée par les accords entre la société contributrice (Atos Origin Pays-Bas) et le fonds de pension néerlandais. Si le ratio de couverture est confirmé à ce niveau lors de la publication du rapport annuel du fonds de pension, aucun des versements supplémentaires décrits ci-dessus ne seront appelés.

Atos Origin a par ailleurs décidé de verser par avance, en 2010, le versement exceptionnel de 10 millions d'euros prévu en 2011.

La Société s'attend donc à contribuer à hauteur de 36,5 millions d'euros à son fonds de pension néerlandais au cours du prochain exercice, contre 40,6 millions d'euros en 2010.

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 :

	Royaume-Uni		Zone euro	
En millions d'euros	2010	2009	2010	2009
Taux d'actualisation au 31 décembre	5,30 %	5,80 %	4,80 %	5,20 %
Taux de rendement attendu à long terme des actifs de préfinancement au 1er janvier	6,00 % – 6,50 %	6,00 % – 7,00 %	6,00 %	6,20 %
Hypothèse d'augmentation future des salaires au 31 décembre	3,50 %	3,50 %	1,65 % – 3,50 %	2,25 % – 3,50 %

L'hypothèse de taux de rendement attendu à long terme sur les actifs des régimes 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 2011, le rendement attendu des actifs repose sur les hypothèses suivantes pour le Royaume-Uni :

Catégories	Rendement attendu sur les actifs du régime au Royaume-Uni
Actions	7,40%
Obligations privées	5,30%
Biens immobiliers	6,90%
Obligations d'État	4,40%
Trésorerie	0,50%
TOTAL	**6,00% – 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 5,25 %.

Impacts nets sur les états financiers 2010

L'impact net des régimes à prestations définies sur les états financiers du Groupe est le suivant :

Compte de résultat

En millions d'euros	2010			2009		
	Postérieur à l'emploi	Autres régimes	Total	Postérieur à l'emploi	Autres régimes	Total
Marge opérationnelle	- 25,1	- 0,7	- 25,8	- 22,6	- 1,3	- 23,9
Autres produits et charges opérationnels	0,5	- 0,1	0,4	0,7	- 1,6	- 0,9
Résultat financier	- 5,6	- 0,8	- 6,4	- 6,7	- 0,7	- 7,4
Impact total sur le compte de résultat	**- 30,2**	**- 1,6**	**- 31,8**	**- 28,6**	**- 3,6**	**- 32,2**

Impacts sur les flux de trésorerie en 2010
Les flux de trésorerie relatifs aux engagements de retraites proviennent principalement des cotisations aux fonds de pension pour 81,7 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 que des contributions pour rembourser les déficits passés, étalées sur dix à quinze ans conformément aux accords avec les administrateurs indépendants des régimes (montants fixes annuels).

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Contributions courantes	38,3	39,5
RemBoursement des déficits autre que l'accord « New Deal » au Royaume-Uni	24,7	20,5
Total des cotisations comprises dans EBO	**63,0**	**60,0**
Prestations payées directement par l'employeur	14,7	13,2
Impact net sur l'EBO	**77,7**	**73,2**
Plan de comblement de déficit	16,5	-
Contributions liées aux restructurations	2,2	-
Prestations payées directement par l'employeur	-	2,3
Impact total sur les autres produits et charges opérationnels	**18,7**	**2,3**
IMPACT TOTAL SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE	**96,4**	**75,5**

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 de la Société :

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2008	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Obligations	2 504	2 122	1 791	2 259	2 490
Juste valeur des actifs de préfinancement	2 201	1 872	1 546	2 020	1 993
Situation financière	- 303	- 250	- 245	- 239	- 497
(Gains)/pertes d'expérience	- 38	- 5	5	- 11	72

Note 21 Provisions

En millions d'euros	31 décembre 2009	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres [1]	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	2,9	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**	**2,9**	**201,2**	**105,0**	**96,2**

(1) Le poste « Autres » se compose principalement des ajustements de conversion des devises et des impacts des changements du périmètre de consolidation.

En millions d'euros	31 décembre 2008	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres [1]	31 décembre 2009	Courantes	Non courantes
Réorganisation	53,0	67,7	- 37,8	- 5,9	- 6,1	70,9	70,9	-
Rationalisation	21,4	77,8	- 6,3	- 3,1	4,9	94,7	41,1	53,6
Engagements sur projets	38,0	24,8	- 25,4	- 10,4	- 3,8	23,2	23,2	-
Risques et litiges	83,6	17,1	- 12,8	- 27,5	12,6	73,0	-	73,0
TOTAL PROVISIONS	**196,0**	**187,4**	**- 82,3**	**- 46,9**	**7,6**	**261,8**	**135,2**	**126,6**

(1) Le poste « Autres » se compose principalement des ajustements de conversion des devises et des impacts des changements du périmètre de consolidation.

Réorganisation et rationalisation
Les 44,2 millions d'euros de reprises utilisées de provisions pour réorganisation proviennent essentiellement de l'Allemagne (23,5 millions d'euros dont 12,1 millions d'euros liés à l'impact de la faillite du Groupe Arcandor) et des Pays-Bas (17,1 millions d'euros). Les efforts déployés pour rationaliser la masse salariale se poursuivent et de nouvelles provisions ont été constatées pour un montant de 17,6 millions d'euros sur l'année. Elles concernent principalement les Pays-Bas (11,3 millions d'euros), la France (3,5 millions d'euros) et le Royaume-Uni (1,0 million d'euros).

À fin décembre 2010, les provisions pour rationalisation comprennent, entre autres, les provisions relatives aux locaux loués comptabilisées sur la France et Worldline (pour un montant total de 34,2 millions d'euros), le Royaume-Uni (pour 9,9 millions d'euros) et les Pays-Bas (pour 9,6 millions d'euros).

Certaines de ces provisions sont en lien avec les clauses des contrats de locations qui obligent le Groupe en cas de dégradation de locaux à remettre les locaux correspondants dans leur état d'origine à échéance des baux.

Les provisions de rationalisation comptabilisées pour 34,2 millions d'euros incluent notamment le montant des loyers restants à courir ainsi que le coût de la remise en l'état des locaux fermés en Île-de-France dans le cadre du regroupement de 4 500 collaborateurs sur le nouveau siège du Groupe à Bezons près de Paris.

Les reprises de provisions pour réorganisation et rationalisation ont été principalement comptabilisées en autres produits et charges opérationnels pour un montant total de 110,3 millions d'euros.

Risques et litiges
Les provisions pour litiges d'un montant de 76,0 millions d'euros incluent un certain nombre de litiges à long terme, tels que des contentieux fiscaux et sociaux, des litiges sur des garanties données sur cessions ainsi que d'autres litiges avec des clients et des fournisseurs. Le service juridique continue de gérer ces situations avec pour objectif de réduire les futures sorties de trésorerie. La plupart des reprises de provisions non utilisées concernent des provisions d'ajustement de la juste valeur enregistrées dans le cadre de fusions et d'acquisitions pour lesquelles le risque est maintenant éteint.

Note 22 Passifs financiers

En millions d'euros	2010 Courant	2010 Non Courant	2010 Total	2009 Courant	2009 Non Courant	2009 Total
Contrats de location-financement	0,9	0,9	1,8	2,9	0,5	3,4
Prêts bancaires	0,2	286,6	286,8	0,3	268,3	268,6
Titrisation	9,6	-	9,6	145,0	-	145,0
Obligations convertibles	6,3	206,7	213,0	1,1	199,6	200,7
Autres passifs financiers	35,7	14,4	50,1	41,4	15,0	56,4
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**52,7**	**508,6**	**561,3**	**190,7**	**483,4**	**674,1**

Passifs financiers libellés en monnaies étrangères

La valeur comptable des passifs financiers du Groupe libellés en monnaies étrangères se présente comme suit :

En millions d'euros	EUR	Autres devises [1]	Total
31 décembre 2010	468,3	94,5	561,3
31 décembre 2009	668,2	5,9	674,1

(1) Le poste « Autres devises » présenté en 2010, se compose principalement de passifs financiers libellés en SGD pour 87,3 millions d'euros.

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 leur valeur comptable. La valeur comptable des autres éléments des passifs financiers est considérée comme la meilleure estimation de leur juste valeur, la différence entre la juste valeur et la valeur comptable n'étant pas significative.

Le 29 octobre 2009, le Groupe a émis pour un montant de 250,0 millions d'euros des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions ordinaires nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance du 1er 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 (montant qui inclut une option d'achat valorisée à 1,6 million 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 2010, la juste valeur de la composante dette s'élève à 213,0 millions d'euros.

Échéancier des passifs financiers non courants

En millions d'euros	2011	2012	2013	2014	2015	> 2015	Total
Obligations convertibles	-	-	-	-	-	206,7	206,7
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
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
Obligations convertibles – Frais d'émission et effet d'actualisation	-	-	-	-	-	-	-
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2010 excluant les obligations convertibles – Frais d'émission et effet d'actualisation	-	5,9	284,1	3,4	4,3	210,9	508,6

En millions d'euros	2010	2011	2012	2013	2014	> 2014	Total
Obligations convertibles	-	-	-	-	-	250,0	250,0
Contrats de location-financement	-	0,5	-	-	-	-	0,5
Prêts bancaires	-	0,2	260,8	0,8	0,8	5,7	268,3
Autres passifs financiers	-	4,3	4,7	3,5	2,5	-	15,0
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2009	**-**	**5,0**	**265,5**	**4,3**	**3,3**	**255,7**	**533,8**
Obligations convertibles - Frais d'émission et effet d'actualisation	-	-	-	-	-	- 50,4	- 50,4
Passifs financiers à long terme au 31 décembre 2009 excluant les obligations convertibles – Frais d'émission et effet d'actualisation	**-**	**5,0**	**265,5**	**4,3**	**3,3**	**205,3**	**483,4**

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 2010,
- des taux d'intérêt mentionnés ci-après.

Les taux d'intérêt effectifs au 31 décembre 2010 sont les suivants :

En millions d'euros	Valeur comptable	Juste valeur	Taux d'intérêts effectifs
Contrats de location-financement	1,8	1,8	4,90 %
Prêts bancaires	286,8	286,8	1,20 %
Titrisation	9,6	9,6	8,48 %
Obligations convertibles	213,0	213,0	6,68 %
Autres dettes financières	50,1	50,1	-
Total des passifs financiers	**561,3**	**561,3**	

Variation de l'endettement net sur l'exercice

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Endettement net en début de période	**139,4**	**304,0**
Souscription de nouveaux emprunts	45,7	33,0
Obligations convertibles	12,2	200,7
Remboursement d'emprunts à long et moyen termes	- 48,6	- 79,2
Variation de trésorerie à court terme	136,9	- 271,8
Nouveaux contrats de location-financement	0,5	2,3
Emprunts à long et moyen termes des sociétés cédées au cours de la période	-	-
Emprunts à long et moyen termes des sociétés acquises au cours de la période	4,0	-
Incidence des variations de cours des monnaies étrangères sur les emprunts à long et moyen termes	- 16,3	-
Participation des salariés en France transférée en fonds d'emprunt	5,3	3,2
Autres mouvements liés aux opérations de financement	- 139,9	- 52,8
ENDETTEMENT NET EN FIN DE PÉRIODE	**139,2**	**139,4**

Note 23 Juste valeur et caractéristiques des instruments financiers

En millions d'euros	31 décembre 2010 Actifs	31 décembre 2010 Passifs	31 décembre 2009 Actifs	31 décembre 2009 Passifs
Contrats de change à terme	2,4	- 3,4	4,9	- 5,5
S'analysant comme :				
Non courants	0,3	- 1,5	1,1	- 4,3
Courants	2,1	- 1,9	3,8	- 1,2

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 286,8 millions d'euros (contre 268,6 millions d'euros au 31 décembre 2009), 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 2010, le Groupe ne détient plus de contrat de swaps de taux.

Exposition au risque de taux d'intérêt
Le tableau ci-après présente l'exposition du Groupe au risque de taux sur la base des engagements d'endettement futurs. L'exposition aux taux variables après couverture est d'environ 75,7 millions d'euros au 31 décembre 2010. 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 0,8 million d'euros.

En millions d'euros	Notes	Exposition au risque Inférieur à 1 an	Exposition au risque Supérieur à 1 an	Total
Prêts bancaires	Note 22	- 0,2	- 286,6	- 286,8
Titrisation	Note 22	- 9,6	-	- 9,6
Autres passifs financiers		- 30,0	- 14,4	- 44,4
Total des passifs		**- 39,8**	**- 301,0**	**- 340,8**
Disponibilités et équivalents de trésorerie	Note 18	422,2	-	422,2
Découverts		- 5,7	-	- 5,7
Total trésorerie et équivalents de trésorerie net (1)		**416,5**	**-**	**416,5**
Position nette avant gestion du risque		376,7	- 301,0	75,7
Instruments de couverture		-	-	-
Position nette après gestion du risque		**376,7**	**- 301,0**	**75,7**
Obligations convertibles (2)	Note 22	- 6,3	- 206,7	- 213,0
Contrats de location-financement	Note 22	- 0,9	- 0,9	- 1,8
DETTE TOTALE NETTE				**- 139,2**

(1) Dépôts à vue (certificats de dépôts), SICAV monétaires et Découverts.
(2) À taux fixe.

Risque de liquidité
Afin de tirer parti de conditions de marché favorables, le Groupe a signé, le 12 mai 2005, avec un certain nombre de grands établissements financiers, une facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,2 milliard d'euros, dont l'échéance est de cinq ans, avec une option d'extension de deux ans supplémentaires exerçable en 2006 et 2007. Cette option a été exercée en 2006 et en 2007, prolongeant l'échéance de la facilité de crédit renouvelable multidevises jusqu'au 12 mai 2011 pour 1,2 milliard d'euros et jusqu'au 12 mai 2012 pour 1,1 milliard d'euros.

Enfin, le 6 mars 2009, Atos Origin a reconduit 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. Le Groupe a aligné ses obligations contractuelles au titre de ce programme sur les modalités, plus favorables, de la facilité de crédit de - 1,2 milliard d'euros renouvelable multidevises.

Nature des ratios bancaires	Obligations bancaires	Ratios du Groupe 2010	Ratios du Groupe 2009
Effet de levier (endettement net/EBO)	*ne doit pas être supérieur à 2,5*	0,26	0,28
Ratio de couverture d'intérêts (Marge opérationnelle/ Coût net de la dette financière)	*ne doit pas être inférieur à 4,0*	18,95	21,53

EBO : Excédent Brut Opérationnel égal à la marge opérationnelle retraitée des éléments non cash (OMDA en anglais).

Le 29 octobre 2009, Atos Origin a émis une obligation convertible (OCEANE) d'une valeur de 250,0 millions d'euros. Le coupon annuel dont la maturité a été fixée au 1er janvier 2016 payé aux obligataires est de 2,5 %.

Risque de change
Atos Origin opère dans environ 40 pays. Cependant, dans la plupart des cas, le Groupe établit ses factures dans la monnaie du pays dans lequel il fournit les services, limitant ainsi son exposition au risque de change. Lorsque tel n'est pas le cas, le Groupe a recours à des instruments de couverture, tels que des contrats à terme ou les swaps de devises pour minimiser le risque.

La valeur nette comptable des actifs et des dettes monétaires libellés en devises étrangères se présente comme suit :

En millions d'euros	EUR 2010	EUR 2009	GBP 2010	GBP 2009	USD 2010	USD 2009
Actifs	25,8	23,7	0,6	2,0	22,2	13,8
Passifs	11,2	21,6	0,3	0,1	7,4	2,5
Impact des taux de change avant couverture	14,6	2,1	0,3	1,9	14,8	11,3
Couverture	- 2,4		- 0,1		- 4,1	- 9,3
Impact du taux de change après couverture	**12,2**	**2,1**	**0,2**	**1,9**	**10,7**	**2,0**

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	EUR 2010	EUR 2009	GBP 2010	GBP 2009	USD 2010	USD 2009
Compte de résultat	0,6	0,1	0,0	0,1	0,5	0,1

Comptabilité de couverture
Les écarts entre les échéances des instruments financiers et la période sur laquelle les flux de trésorerie sont attendus ne sont pas significatifs.

Au 31 décembre 2010, les instruments dérivés sont utilisés pour la couverture de risques transactionnels tels que les risques de change et le risque de taux d'intérêt. Toutefois, comptablement, 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 :

	31 décembre 2010		31 décembre 2009	
Instruments	Juste valeur	Nominal	Juste valeur	Nominal
Couverture de flux de trésorerie				
Change				
Contrats à terme en USD	1,0	38,7	0,9	25,4
Contrats d'options USD	-	-	0,2	0,9
Contrats à terme en CAD	-	-	0,7	5,7
Contrats à terme en GBP	- 1,7	27,6	- 3,1	21,8
Contrats d'options GBP	0,1	11,0	0,3	14,4
Contrats à terme en INR	- 0,8	34,9	- 1,1	45,4
Contrats à terme en HKD	- 0,3	2,6	-	-
Contrats à terme en PLN	0,2	9,3	0,6	9,3
Contrats à terme en CNY	- 0,1	2,1	0,4	5,6
Transactions				
Change				
Contrats à terme en USD	0,3	14,7	0,2	8,7
Contrats à terme en INR	0,3	15,0	0,3	12,7
Contrats à terme en GBP	-	4,1	-	-
Contrats à terme en MAD	-	1,0	-	-

Les justes valeurs (nettes d'impôts) des instruments de couverture de flux futurs constatées directement en capitaux propres au 31 décembre 2010 s'élèvent à - 0,7 million d'euros, avec une variation positive de 0,6 million d'euros (nette d'impôt) sur l'exercice.

Note 24 Fournisseurs et comptes rattachés

En millions d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Dettes fournisseurs	496,1	472,0
Dettes fournisseurs d'immobilisations	2,6	3,3
TOTAL	**498,7**	**475,3**

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 2010	31 décembre 2009
Avances et acomptes reçus sur commandes clients	6,4	11,0
Personnel et comptes rattachés	278,3	246,8
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	139,3	177,5
État – Taxe sur la valeur ajoutée	166,7	159,0
Produits constatés d'avance	217,3	244,1
Autres dettes d'exploitation	129,2	118,1
TOTAL	**937,2**	**956,5**

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 inscrits au bilan du Groupe.

En millions d'euros	31 décembre 2010	< à 1 an	Échéance 1 à 5 ans	> à 5 ans	31 décembre 2009
Obligations convertibles	213,0	6,3	-	206,7	200,7
Prêts bancaires	286,8	0,2	282,4	4,2	268,6
Contrats de location-financement	1,8	0,9	0,9	-	3,4
Comptabilisés au bilan	**501,6**	**7,4**	**283,3**	**210,9**	**472,7**
Contrats de location simple terrains, constructions, agencements	392,4	86,6	247,8	58,0	423,3
Contrats de location simple matériel informatique	9,3	3,5	5,8	-	10,2
Contrats de location simple : autres immobilisations	66,8	34,1	32,7	-	89,8
Obligations d'achat irrévocables (> 5 ans)	15,9	15,8	0,1	-	16,1
Engagements	**484,4**	**140,0**	**286,4**	**58,0**	**539,4**
TOTAL	**986,0**	**147,4**	**569,7**	**268,9**	**1 012,1**
Engagements financiers reçus (crédit syndiqué)	**920,0**	**150,0**	**770,0**	**-**	**940,0**
TOTAL REÇUS	**920,0**	**150,0**	**770,0**	**-**	**940,0**

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 2010	31 décembre 2009
Garanties bancaires	**67,2**	**64,1**
- Opérationnelles - Performance	*39,5*	*32,6*
- Opérationnelles - Appels d'offres	*12,0*	*3,3*
- Opérationnelles - Avances sur paiement	*14,6*	*27,6*
- Financières ou autres	*1,1*	*0,6*
Garanties parentales	**1 325,9**	**1 182,3**
- Opérationnelles - Performance	*1 267,4*	*1 103,1*
- Opérationnelles - Orientées autres « business »	*58,5*	*79,2*
- Financières ou autres	-	-
Nantissements	**0,5**	**0,2**
TOTAL	**1 393,6**	**1 246,6**

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de performance à ses clients. Ces garanties limitées s'élèvent à 1 325,9 millions d'euros au 31 décembre 2010, contre 1 182,3 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Dans le cadre du contrat signé par Atos Origin IT Services UK Limited avec le Comité International Olympique (CIO), Atos Origin SAE (Espagne) a accordé une garantie de performance totale au CIO dans le cas où l'entité Atos Origin signataire

du contrat (ou toute autre société affiliée à qui tout ou partie des droits et obligations auraient pu être attribués) serait incapable de fournir les services prévus au contrat.

Concernant la facilité de crédit renouvelable multidevise, Atos Origin SA a garanti au Consortium de banques, représenté par BNP Paribas, de couvrir jusqu'à 440,0 millions d'euros les obligations de sa filiale, Atos Origin Telco Services B.V.

Atos Origin SA a donné une garantie parentale de 120,0 millions d'euros au Stichting Pension fonds Atos Origin. Cette garantie est octroyée pour assurer les obligations de paiement de la filiale d'Atos Origin 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 Origin SA reste liée par une garantie donnée à Schlumberger dans le cadre de relations avec Citicorp, pour un montant total de 63,2 millions de dollars américains. Cette garantie fait l'objet d'une contre-garantie totale par l'acquéreur de Cellnet, Cellnet Holdings Corp.

Dans le cadre des activités de transactions par cartes de paiement d'Atos Worldline en Belgique, le Groupe Atos Origin a garanti directement ou indirectement son partenaire MasterCard en cas de défaut de paiement résultant de son rôle d'intermédiaire entre l'émetteur du paiement et le bénéficiaire, ou en cas de violation de leurs règles. Ces garanties sont estimées à un montant maximum de 28,5 millions de dollars américains. Le risque réel est considéré comme très faible.

Par ailleurs, Atos Origin SA a accordé une garantie de 26,5 millions d'euros à Chartis Europe SA pour l'exécution des obligations de son réassureur St-Louis-Ré. Cette garantie ne pourrait être exercée que dans le cas, très peu probable, où St-Louis-Ré serait dans l'incapacité de respecter ses obligations de réassurance auprès de Chartis Europe SA. Cette garantie sera bien renouvelée sur une base annuelle.

Enfin, Atos Origin SA et Atos Origin 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 régulations locales.

Obligations contributives du Groupe au titre des fonds de pension

- 34,8 millions d'euros au titre de ses fonds de pension britanniques au cours du prochain exercice, contre 32,9 millions d'euros en 2010, dont 25,8 millions d'euros au titre de cotisations pour combler des déficits calculés avant 2009 ;
- 36,5 millions d'euros à son fonds de pension néerlandais au cours du prochain exercice, contre 40,6 millions d'euros en 2010.

Note 27 Transactions avec des parties liées

Les transactions entre Atos Origin et ses filiales, qui sont des parties liées au Groupe, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans la présente note.

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.
- Les principaux dirigeants du Groupe définis comme les membres du Conseil d'Administration ainsi que les Directeurs Généraux Adjoints.

Pendant l'année 2010, 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 2010	31 décembre 2009
Avantages court terme	6,3	6,4
Avantages postérieurs à l'emploi	1,8	1,4
Indemnités de départ	-	-
Options de souscription d'actions	1,3	2,4
TOTAL	**9,4**	**10,2**

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 2010 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 24 juin 2009, par la voie de son conseil, M. Philippe Germond a assigné le Groupe devant le tribunal de commerce de Nanterre.
M. Germond fonde sa demande sur une prétendue révocation sans cause ce qui lui ouvrirait droit, selon lui, au paiement d'une indemnité de 3,9 millions d'euros.
Ainsi que précédemment évoqué dans le Document de Référence 2009, le Conseil de Surveillance avait décidé, le 11 décembre 2008, de ne pas faire droit à la demande d'indemnité de M. Germond après avoir procédé à une étude approfondie de la situation en droit et obtenu une opinion de conseils externes.

En conséquence, aucune provision n'a été passée dans les comptes du Groupe pour 2010.

L'audience au tribunal de commerce a eu lieu le 7 janvier 2011 et le jugement est prévu en avril 2011.

Note 28 Événements postérieurs à la date de clôture

La Société a conclu le 1er février 2011 avec Siemens un accord définitif concernant l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services, ainsi que cela avait été annoncé par les deux Groupes le 15 décembre 2010, en vue de la mise en place d'un partenariat stratégique global. La formalisation de cet accord fait suite à l'avis rendu par le Comité d'Entreprise Européen d'Atos Origin sur cette transaction ainsi qu'à son approbation par son Conseil d'Administration. Soumise aux conditions suspensives usuelles, en particulier l'autorisation des autorités de la concurrence françaises et américaines et l'approbation de l'opération par les actionnaires d'Atos Origin lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, la réalisation de l'acquisition est prévue en juillet 2011.

Note 29 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2010 – principales sociétés

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
HOLDING				
Atos Origin SA	Société mère consolidante			80 quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos Origin B.V.	100	IG	100	Groenewoudseweg 1 - 5621 BA Eindhoven - Pays-Bas
Atos Origin 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 RE	100	IG	100	74 rue de Merl - L2146 Luxembourg
Atos Origin International SAS	100	IG	100	80 quai Voltaire - 95870 Bezons
FRANCE				
Arema SAS	95	IG	95	80 quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos Worldline SAS	100	IG	100	80 quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos Origin Integration 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 Origin 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 Origin A2B SAS	100	IG	100	80 quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos Origin Formation SAS	100	IG	100	7/13 rue de Bucarest - 75008 Paris
ROYAUME-UNI				
Atos Consulting Limited	100	IG	100	4 Triton square, regent's place - Londres NW 1 3HG - Royaume-Uni
Atos Origin IT Services UK Ltd	100	IG	100	4 Triton square, regent's place - Londres NW 1 3HG - Royaume-Uni
PAYS-BAS				
Atos Origin IT Services Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Origin IT Systems Management Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Origin Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Origin Telco Services B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Origin 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

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
E.M.E.A. (EUROPE – MOYEN-ORIENT – AFRIQUE)				
Autriche				
Atos Origin Information Technology GmbH	100	IG	100	Wienerbergstraße 41 / Technologiestraße 8 - 1120 Wien - Autriche
Belgique				
Atos Origin Belgium SA	100	IG	100	Da Vincilaan 5 - 1930 Zaventem
Atos Worldline NV	100	IG	100	Chaussée de Haecht 1442 - B -1130 Bruxelles
Allemagne				
Atos Worldline GmbH	100	IG	100	Hahnstraße 25 - 60528 Francfort - Allemagne
Atos Origin GmbH	100	IG	100	Theodor Althoffstraße 47 - 45133 Essen
Atos Worldline Processing GmbH	100	IG	100	Hahnstraße 25 - 60528 Frankfurt - Allemagne
Grèce				
Atos Origin Hellas Information Technology Services SA	100	IG	100	Kifissias 18 - 15125 Maroussi - Athènes
Luxembourg				
Atos Origin Luxembourg PSF S.A.	100	IG	100	2 rue Nicolas Bové - L1253 Luxembourg
Maroc				
Atos Origin	100	IG	100	Avenue Annakhil, Espace High-Tech, hall B, 5th floor, Hayryad Rabat
Pologne				
Atos Origin IT Services SP ZOO	100	IG	100	Ul. Domaniewska 41 (Taurus Building) - 02-672 Warszawa - Pologne
Afrique du Sud				
Atos Origin (PTY) Ltd	74	IG	74	204 Rivonia Road, Sandton private bag X 136 - Bryanston 2021
Espagne				
Mundivia SA	100	IG	100	Calle Real Consulado, s/n Polígono Industrial Candina - Santander 39011 - Espagne
Tempos 21, Innovación en Aplicaciones Móviles, SA	97,25	IG	100	Avda. Diagonal, 210-218 - Barcelona 08018 - Espagne
Atos Origin Consulting Canarias, SA	100	IG	100	Paseo Tomás Morales, 85 1º - Las Palmas de Gran Canaria 35004 - Espagne
Centro de Tecnologias 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 Origin, Sociedad Anonima Espanola	100	IG	100	Albarracin 25 - Madrid 28037 - Espagne
Suisse				
Atos Origin AG	100	IG	100	Industriestraße 19 - 8304 Wallisellen (Zurich)
Turquie				
Atos Origin 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

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
ASIE-PACIFIQUE				
Chine				
Atos Covics Business Solutions Ltd	100	IG	100	No. 1 Building, No. 99, Qinjiang Rd-Shanghai - Chine
Atos Origin Information Technology (China) Co. Ltd	100	IG	100	502 -505 Lido Commercial Bulding, Lido Place, Jichang Road - Chaoyang District - Beijing
Atos Origin (Hong Kong) Ltd	100	IG	100	Units 3B & 05-10, 18/F., Exchange Tower, 33 Wang Chiu Road, Kowloon Bay - Kowloon - Hong Kong
Inde				
Atos Origin India Private Limited	100	IG	100	Unit 126/127, SDF IV, SEEPZ - Andheri (East) - 400 096 Bombay
Atos Origin IT Services Private Ltd	100	IG	100	C-63, 6th Floor, Himalaya House, 23 Kasturba Gandhi Marg, New Delhi - 110 001
Japon				
Atos Origin KK	100	IG	100	20 F, Shinjuku ParkTower - Nishi Shinjuku 3 - 7 -1 - Shinjuku - ku - Tokyo - Japon
Malaisie				
Atos Origin (Malaysia) SDN BHD	100	IG	100	16-A (1st Floor), Jalan Tun Sambanthan 3, Brickfields - 50470 Kuala Lumpur - Malaisie
Singapour				
Atos Origin (Asia Pacific) Pte Ltd	100	IG	100	620A Lorong 1 Toa Payoh, TP4 Level 5 - Singapour 319762
Taïwan				
Atos Origin (Taïwan) Ltd	100	IG	100	5F, No.100, Sec.3, Min Sheng E. Road, Taipei 105 - Taiwan - R.O.C.
AMÉRIQUES				
Argentine				
Atos Origin Argentina SA	100	IG	100	Nicolás de Vedia 3892, PB - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - C 1430DAL - Argentine
Brésil				
Atos Origin Brasil Ltda	100	IG	100	Avenida Maria Coelho Aguiar, n° 215 - 5° andar - Bloco E – Jardim São Luís - São Paulo SP CEP 05805-904
Atos Origin 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
États-Unis d'Amérique				
Atos Origin Inc	100	IG	100	5599 San Felipe, Suite 300 Houston - Texas 77056 - 2724 - États-Unis

La liste complète des entités du Groupe Atos Origin est disponible sur notre site www.atosorigin.com

Note 30 Honoraires des Commissaires aux Comptes

	Total			Deloitte			Grant Thornton		
	2010		2009	2010		2009	2010		2009
(en milliers d'euros et %)	Montant	%	Montant	Montant	%	Montant	Montant	%	Montant
Audit									
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5 230,2	70 %	5 214,0	3 051,2	59 %	3 042,2	2 179,0	96 %	2 171,8
Société mère	*1 701,2*	*23 %*	*1 697,0*	*1 077,6*	*21 %*	*1 098,6*	*623,6*	*27 %*	*598,4*
Filiales	*3 529,0*	*47 %*	*3 517,0*	*1 973,6*	*38 %*	*1 943,6*	*1 555,4*	*68 %*	*1 573,4*
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commmissaire aux Comptes	2 096,0	28 %	284,2	1 998,8	39 %	184,5	97,2	4 %	99,7
Société mère	*1 895,3*	*25 %*	*152,0*	*1 861,1*	*36 %*	*75,0*	*34,2*	*2 %*	*77,0*
Filiales	*200,7*	*3 %*	*132,2*	*137,7*	*3 %*	*109,5*	*63,0*	*3 %*	*22,7*
Sous-total Audit	**7 326,2**	**98 %**	**5 498,2**	**5 050,0**	**97 %**	**3 226,7**	**2 276,2**	**100 %**	**2 271,5**
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement									
Juridique, fiscal et social	77,3	1 %	22,0	77,3	1 %	22,0	-	-	-
Autres	61,2	1 %	-	61,2	-	-	-	-	-
Sous-total Autres	**138,5**	**2 %**	**22,0**	**138,5**	**3 %**	**22,0**	**-**	**-**	**-**
TOTAL	7 464,7	100 %	5 520,2	5 188,5	100 %	3 248,7	2 276,2	100 %	2 271,5

C.4 Comptes sociaux de la Société Mère

C.4.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2010

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Atos Origin 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, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Les titres de participation, dont le montant net figurant au bilan au 31 décembre 2010 s'établit à 2 309 065 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 31 mars 2011

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés		Grant Thornton Membre français de Grant Thornton International	
Tristan Guerlain	Christophe Patrier	Jean-Pierre Colle	Vincent Frambourt

C.4.2 Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés – exercice clos le 31 décembre 2010

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 estimées 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.

I. Conventions et engagements soumis a l'approbation de l'Assemblée générale

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.

II. Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice
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, autorisé par le Conseil d'Administration du 26 mars 2009 – 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 Origin, 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 Monsieur Thierry Breton bénéficie à compter du 31 décembre 2009, s'est poursuivi au cours de l'exercice 2010.

Au cours de l'exercice écoulé, le Groupe Atos Origin n'a effectué aucun versement à une compagnie d'assurance au titre de cette convention et aucun droit n'a été définitivement acquis au profit de Monsieur Thierry Breton.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 31 mars 2011

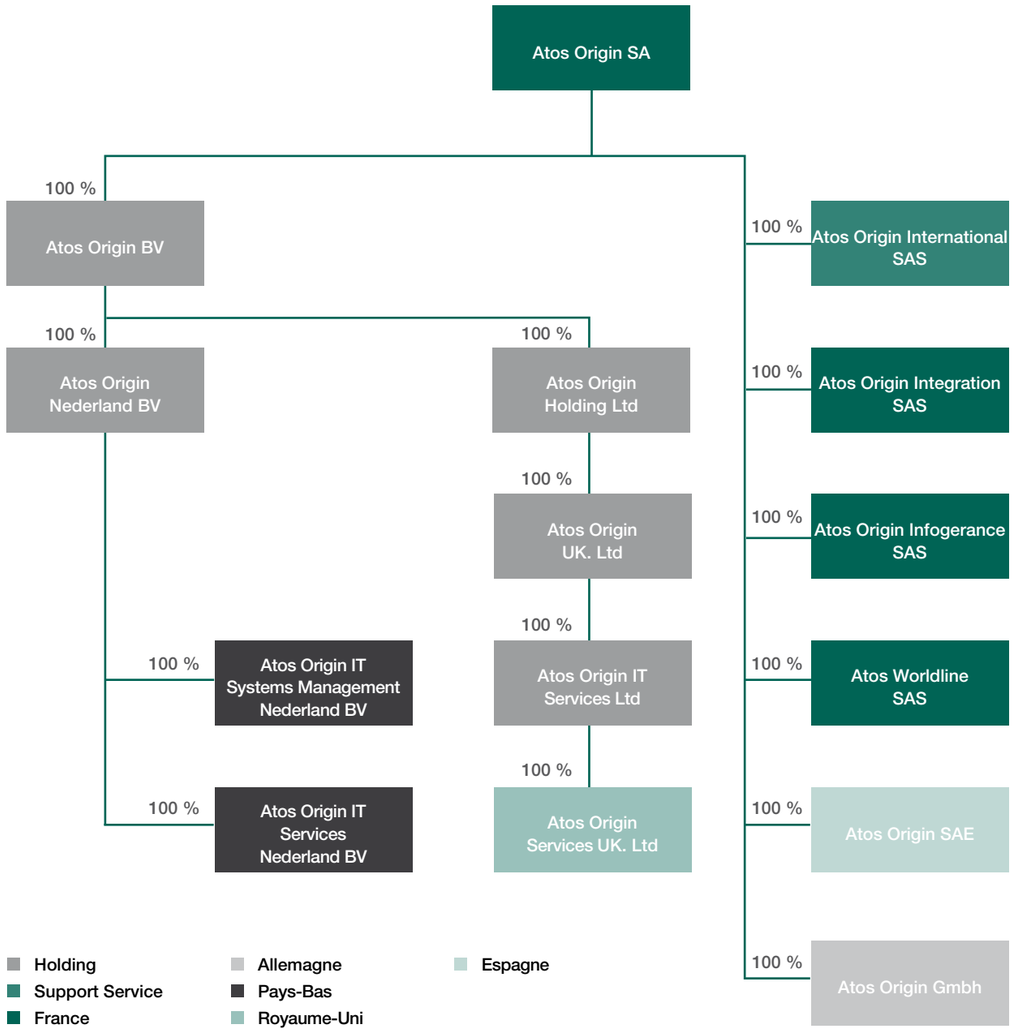
Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés		Grant Thornton Membre français de Grant Thornton International	
Tristan Guerlain	Christophe Patrier	Jean-Pierre Colle	Vincent Frambourt

C.4.3 Organigramme simplifié

Au 31 décembre 2010, le capital du Groupe s'élevait à 69,9 millions d'euros, divisé en 69 914 077 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

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



C.4.4 États financiers

État de la situation financière

ACTIF	Notes	31 décembre 2010	31 décembre 2009
En milliers d'euros			
Immobilisations incorporelles	Note 1	98 887	99 389
Immobilisations corporelles	Note 2	222	320
Titres de participation	Note 3	2 309 114	2 322 012
Autres immobilisations financières	Note 3	530 982	380 023
Total actif immobilisé		**2 939 205**	**2 801 744**
Clients et comptes rattachés	Note 4	6 393	4 119
Autres créances	Note 4	367 618	325 873
Trésorerie et équivalent de trésorerie	Note 5	163 532	298 269
Total actif circulant		**537 543**	**628 261**
Comptes de régularisation	Note 6	3 754	4 783
TOTAL DE L'ACTIF		**3 480 502**	**3 434 788**

PASSIF	Notes	31 décembre 2010	31 décembre 2009
En millions d'euros			
Capital social		69 914	69 720
Prime d'émission et de fusion		1 414 123	1 409 936
Réserve légale		6 972	6 972
Autres réserves et report à nouveau		285 921	157 209
Résultat de l'exercice		69 674	128 712
Capitaux propres	**Note 7**	**1 846 604**	**1 772 549**
Provisions pour risques et charges	**Note 8**	**32 780**	**22 327**
Dettes financières	Note 9	847 165	849 731
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 10	16 083	8 653
Autres dettes	Note 10	737 318	781 010
Total des dettes		**1 600 566**	**1 639 394**
Comptes de régularisation		552	518
TOTAL DU PASSIF		**3 480 502**	**3 434 788**

COMPTE DE RÉSULTAT	Notes	31 décembre 2010	31 décembre 2009
En milliers d'euros			
Chiffre d'affaires	**Note 11**	**42 097**	**42 357**
Autres produits		301	10
Produits d'exploitation		**42 398**	**42 367**
Achats consommés		- 11 908	- 11 190
Impôts et taxes		- 551	- 219
Dotations aux amortissements et aux provisions		- 136	- 1 093
Autres charges	Note 12	- 11 753	- 19 773
Charges d'exploitation		**- 24 348**	**- 32 275**
Résultat d'exploitation		**18 050**	**10 092**
Résultat financier	Note 13	45 997	108 578
Résultat courant		**64 047**	**118 670**
Résultat exceptionnel	Note 14	- 7 275	- 1 189
Impôt sur le résultat	Note 15	12 902	11 231
Résultat net		**69 674**	**128 712**

C.4.5 Annexes aux états financiers de la Société Mère

Activité d'Atos Origin SA

Atos Origin SA a pour principales activités :
- la gestion de la marque Atos Origin ;
- la détention des participations du Groupe ;
- la centralisation des activités de financement.

Le chiffre d'affaires est constitué des redevances de marque reçues des filiales du Groupe.
La Société Atos Origin SA est la holding du groupe Atos Origin, dont elle est la Société Mère, et à ce titre établit des comptes consolidés.

Faits caractéristiques

La création d'un acteur majeur dans les services informatiques
Le 14 décembre 2010, Atos Origin et Siemens ont annoncé leur intention de former un partenariat stratégique global dont les points majeurs sont décrits dans la section C.1.6 de la Revue Opérationnelle de la manière suivante :

Le 14 décembre 2010, Atos Origin et Siemens ont annoncé leur intention de former un partenariat stratégique global. Dans ce cadre, Siemens s'est engagé à apporter à Atos la quasi-totalité des actifs de sa division Siemens IT Solutions and Services (SIS) pour un montant total de 850 millions d'euros, afin de créer un leader européen des services informatiques. En contrepartie, Siemens deviendra le deuxième actionnaire d'Atos Origin, à hauteur d'environ 15 % du capital, avec un engagement de conservation de ses titres de cinq ans. Cette opération fera d'Atos Origin un champion européen des services informatiques avec un chiffre d'affaires 2010 pro forma d'environ 8,7 milliards d'euros et un effectif de 78 500 salariés dans le monde. En outre, les deux groupes ont signé un contrat commercial d'une valeur de 5,5 milliards d'euros sur une durée de sept ans aux termes duquel Atos Origin fournira à Siemens des services d'infogérance et d'intégration de systèmes. À l'issue de l'opération, Atos Origin disposera de la plus grande plateforme d'infogérance en Europe et bénéficiera d'un positionnement unique pour développer les offres de Cloud, d'intégration de systèmes ERP, énergie et PLM. L'opération permettra également l'accélération du développement des activités de services électroniques et de paiements d'Atos Origin.

Points clés de l'opération

La création d'un acteur majeur en Europe dans le domaine des Services Informatiques : en échange de l'apport de sa division informatique, Siemens recevra 12,5 millions d'actions d'Atos Origin, représentant environ 15 % d'Atos Origin (à l'issue de l'augmentation de capital) et une soulte d'environ 436 millions d'euros, dont 250 millions seront payés par Atos Origin par compensation avec le prix de souscription d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes qui seront émises par Atos Origin au bénéfice de Siemens à la date de réalisation de l'opération, de sorte que Siemens recevra un paiement en numéraire d'environ 186 millions d'euros (sous réserve d'ajustements fondés sur le niveau de dette, de trésorerie et de besoin en fonds de roulement de SIS à la date de réalisation de l'opération).
- Siemens assistera Atos Origin dans l'intégration de SIS, un actif qui a fait l'objet d'une importante restructuration avant l'opération, pour renforcer son profil opérationnel, afin de générer de fortes synergies dans un futur proche. Une fois achevé le processus d'information et de consultation des salariés et des instances représentatives du personnel concernées, et une fois l'opération réalisée, une restructuration supplémentaire des effectifs de SIS portant sur 1 750 personnes relevant principalement de fonctions supports, dont 650 en Allemagne, sera mise en œuvre. Siemens prendra à sa charge, à hauteur de 250 millions d'euros, les coûts et dépenses encourus au titre de cette restructuration, ainsi que les coûts d'intégration y afférents.
- L'opération a fait l'objet d'une procédure de consultation du comité d'entreprise européen d'Atos Origin, qui a rendu son avis en janvier 2011. Elle a également obtenu l'autorisation des autorités de concurrence américaines et européennes, respectivement les 18 et 25 mars 2011. La réalisation de l'opération est prévue pour début juillet 2011 après l'approbation des actionnaires d'Atos Origin.

Un des plus importants contrats d'infogérance jamais conclu dans le secteur des services informatiques : dans le cadre de leur alliance industrielle de long terme, Atos Origin et Siemens ont conclu un contrat commercial de prestations de services, aux termes duquel Atos Origin fournira à Siemens des prestations de services d'infogérance et d'intégration de systèmes, d'une valeur totale d'environ 5,5 milliards d'euros, sur une durée de sept ans, à des niveaux de marge positifs.

La formation d'un partenariat stratégique entre Atos Origin et Siemens : Atos Origin et Siemens ont conclu un partenariat stratégique en matière d'innovation visant à renforcer les offres en matière de Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) d'Atos Origin. Cet accord permettra à Atos Origin d'accélerer la croissance

de son chiffre d'affaires par la mise en place d'une politique de collaboration commerciale entre les parties leur permettant d'offrir des solutions intégrées et complémentaires lors d'appels d'offres significatifs et par la mise en commun des efforts de recherche et de développement sur des niches de marché. Dans le cadre de ce partenariat, qui permettra notamment à Atos Origin de bénéficier des programmes Siemens One, Atos Origin et Siemens ont prévu la mise en œuvre d'une pratique de cross selling et d'échange de savoir-faire au bénéfice des deux groupes et le développement conjoint de nouveaux produits et solutions sur HTTS. Atos Origin et Siemens se sont engagés, à cet effet, à investir 50 millions d'euros chacun dans l'Innovation. Cet accord permettra enfin aux parties de répondre ensemble aux besoins croissants sur les activités transactionnelles dans des secteurs à forte croissance tels que la santé, l'énergie, le transport et l'industrie.

Intérêt de l'opération pour les actionnaires d'Atos Origin

L'opération devrait être immédiatement créatrice de valeur pour les actionnaires d'Atos Origin. Sans incidence sur le bénéfice par action au titre de 2011, elle devrait entraîner une hausse de celui-ci à hauteur de 50 % en 2013 et permettre à moyen terme une croissance du chiffre d'affaires d'Atos Origin.

L'opération ne devrait pas accroître l'endettement financier de la Société dans la mesure où elle ne prévoit qu'un paiement par Atos Origin de 186 millions d'euros en numéraire, sous certaines réserves et ajustements fondés sur le niveau de dette, de trésorerie et de besoin en fonds de roulement de SIS à la date de réalisation de l'opération. À cet égard, il est rappelé qu'Atos Origin prévoit un endettement financier net à zéro fin 2012. L'opération permet donc à Atos Origin de préserver, voire d'accroître à l'horizon 2013, ses capacités d'acquisition notamment dans le domaine des Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) tout en confortant sa place d'acteur majeur dans un secteur en voie de consolidation.

La création d'un champion des Services Informatiques

Cette opération constitue une étape clé dans la stratégie d'Atos pour atteindre la taille nécessaire et croître fortement dans les activités de services informatiques et HTTS. Atos Origin et SIS présentent en effet de très fortes complémentarités en termes de secteurs, de géographies, de lignes de services et de clients.

À l'issue de l'opération, Atos Origin deviendra un acteur incontournable dans le secteur, avec une présence dans 42 pays et un effectif total de 78 500 salariés. Ce rapprochement contribuera également à accélérer sa croissance, en lui permettant d'améliorer sa visibilité, à augmenter la valeur pour ses actionnaires et accroître le niveau des services fournis à ses clients.

Selon les études de marché [(1)], le chiffre d'affaires 2010 pro forma d'Atos Origin serait, en tenant compte de l'opération, d'environ 8,7 milliards d'euros, celle-ci devenant ainsi la première société de services informatiques et d'infogérance en Europe, et le septième acteur mondial en matière de services informatiques. Atos Origin bénéficiera également d'un positionnement unique pour développer des offres de Cloud, activité pour laquelle est prévue une forte croissance dans les prochaines années.

L'opération, qui résultera en un accroissement significatif de la base de clients et du portefeuille d'offres d'Atos Origin, devrait également améliorer sa visibilité et lui offrir de nouvelles opportunités commerciales, en lui permettant d'accroître sa capacité à gagner de futurs contrats, notamment de gros contrats d'infogérance pour des clients multinationaux.

Contrôle fiscal

Durant l'année 2010, Atos Origin SA et les principales sociétés appartenant au groupe fiscal ont fait l'objet d'un contrôle fiscal ; les conséquences du contrôle fiscal n'ont pas été significatives pour la Société.

Règles et méthodes comptables

Les comptes de l'exercice 2010 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.

(1) Source : Gartner (avril 2010) et Atos.

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 vingt 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 1er 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 participation 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.

Ces 1 293 actions Atos Origin ne sont détenues ni dans le cadre d'un contrat de liquidité ni dans le cadre d'attributions d'actions gratuites ou de stock-options.

Une dépréciation est comptabilisée quand la valeur d'inventaire est supérieure à la valeur moyenne pondérée des cours de Bourse d'Atos Origin du mois de décembre.

Les prêts sont essentiellement des opérations intragroupes.

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 ».

Tableau de la trésorerie et équivalent de trésorerie

Les actions propres sont comptabilisées à leur valeur d'inventaire dans le cadre du contrat de liquidité ou acquises dans l'intention de les attribuer gratuitement ou en stock-options.

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, suite aux changements de méthodes intervenus en 2008 :
- Application de l'avis 2008-17 du CNC ;
- Application du règlement 08-15, art 6 du CRC ;
- Application 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 quand 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 ;
- 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 2009	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2010
Immobilisations incorporelles brutes	183 539		- 69 621	113 918
Amortissement des immobilisations incorporelles	- 7 878	- 502		- 8 380
Dépréciation des immobilisations incorporelles	- 76 272		69 621	- 6 651
Total des amortissements et dépréciations	**- 84 150**	**- 502**	**69 621**	**- 15 031**
Dont : - exploitation		*- 10*	-	
- financier			-	
- exceptionnel		*- 492*	-	
Valeur nette des immobilisations incorporelles	**99 389**	**- 502**	**-**	**98 887**

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées d'un mali de fusion résultant de l'apport d'Atos Investissement 6 à Atos Origin 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 : 63,1 millions d'euros ;
- Suède : 69,6 millions d'euros.

Le mali concernant la Suède été sorti de l'actif faisant suite à la cession des activités, ce mali étant complètement déprécié.

Les autres malis de fusion sont comptabilisés pour une valeur brute de 9,7 millions d'euros.

Ces malis sont dépréciés linéairement.

Note 2 Immobilisations corporelles

Tableau de variation des immobilisations corporelles

En milliers d'euros	31 décembre 2009	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2010
Immobilisations corporelles brutes	2 684	-	-	2 684
Amortissement des immobilisations corporelles	- 2 364	- 98	-	- 2 462
Dont exploitation		- 98	-	
Valeur nette des immobilisations corporelles	**320**	**- 98**	**-**	**222**

Elles sont composées principalement d'un terrain et de constructions pour une valeur brute de 1,7 million d'euros et d'agencements pour un montant de 1,0 million d'euros.

Note 3 Immobilisations financières

Tableau de variation des immobilisations financières brutes

En milliers d'euros	31 décembre 2009	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2010
Titres de participation groupe	2 467 131	1 475	- 1 001	2 467 605
Titres de participation hors groupe	139	-	-	139
Actions propres	92	-	-	92
Autres titres immobilisés	85	-	-	85
Total titres de participation	**2 467 447**	**1 475**	**- 1 001**	**2 467 921**
Prêts et intérêts courus	130 913	411	- 1 437	129 887
Autres	249 110	151 985	-	401 095
Total autres immobilisations financières	**380 023**	**152 396**	**- 1 437**	**530 982**
TOTAL	**2 847 470**	**153 871**	**- 2 438**	**2 998 903**

Les acquisitions de titres correspondent essentiellement à des augmentations de capital de plusieurs filiales :

- Atos Consulting pour 0,4 million d'euros ;
- Atos Worldgrid pour 1,0 million d'euros.

La diminution des titres de participation concerne la vente d'Atos Worldgrid à Atos Intégration pour 1,0 million d'euros.

Les remboursements de prêts concernent Atos Origin Pty (Afrique du Sud) pour 1,4 million d'euros.

Le poste « Autres immobilisations financières » correspond au dépôt versé au titre du programme de titrisation de créances commerciales.

Tableau de variation des dépréciations sur immobilisations financières

En milliers d'euros	31 décembre 2009	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	31 décembre 2010
Titres de participation groupe	- 145 186	- 15 441	2060	- 158 567
Titres de participation hors groupe	- 112	-	-	- 112
Actions propres	- 52	-	9	- 43
Autres titres immobilisés	- 85	-	-	- 85
TOTAL	**- 145 435**	**- 15 441**	**2 069**	**- 158 807**
Dont financier		*- 15 441*		

Les dotations de la période portent sur :

- Atos Origin International SAS pour 6,1 millions d'euros ;
- Atos Consulting pour 5,9 millions d'euros ;
- Atos Participation 2 pour 3,4 millions d'euros.

La reprise de la période est relative à Atos IT Brazil pour 2,1 millions d'euros.

Tableau de valeur nette des immobilisations financières

En milliers d'euros	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Titres de participation groupe	2 467 605	- 158 567	2 309 038
Titres de participation hors groupe	139	- 112	27
Actions propres	92	- 43	49
Autres titres immobilisés	85	- 85	-
Prêts et intérêts courus	129 887	-	129 887
Autres	401 095	-	401 095
TOTAL	**2 998 903**	**- 158 807**	**2 840 096**

Tableau de ventilation des prêts et autres immobilisations financières par échéance

En milliers d'euros	Valeur brute au 31 décembre 2010	À moins de 1 an	À plus de 1 an
Prêts et intérêts courus	129 887	129 887	-
Autres	401 095	401 095	-
TOTAL	**530 982**	**530 982**	**-**

Les charges à payer sur les intérêts s'élèvent à 0,3 million d'euros (2009 : 0,5 million d'euros)

Tableau des filiales et participations

En milliers d'euros	Valeur brute au 31/12/10	Valeur nette au 31/12/10	% de titres détenus	Bénéfice net au 31/12/10	Capitaux propres
I – Informations détaillées					
Filiales (50 % au moins de capital détenu)					
France					
Atos Worldline	110 015	110 015	100 %	16 678	141 320
Atos Investissement 5	618 681	618 681	100 %	40 709	663 609
Atos Origin Infogérance	101 776	101 776	92 %	- 11 459	16 675
Atos Origin Formation	2	2	100 %	829	1 319
Atos Origin Intégration	59 906	59 906	92 %	- 29 672	- 6 023
Atos Consulting	16 539	9 096	68 %	- 185	1 312
Atos Origin Participation 2	30 616	23 928	100 %	199	16 325
Atos Origin International	30 878	0	100 %	- 20 273	- 14 148
Atos Investissement 10	11 140	11 140	100 %	4	10 336
Atos Origin Management France	40	0	100 %	- 3 320	- 4 988
Atos Investissement 12	40	40	100 %	- 1	34
Atos Origin Meda	40	0	100 %	- 1 387	- 8 043
Atos Investissement 19	37	37	100 %	- 1	36
Atos Investissement 20	37	37	100 %	- 1	36
Atos Investissement 21	37	37	100 %	- 1	36
Italie					
Atos Origin Multimédia	68	68	100 %	-	171
Atos Origin Srl	57 183	0	100 %	- 175	- 484
Benelux					
St Louis RE	2 139	2 139	100 %	-	2 140
Espagne					
Atos Origin SAE	53 389	53 389	100 %	- 21 910	24 239
GTI	751	751	100 %	94	551
Allemagne					
Atos Origin GMBH	160 750	160 750	100 %	14 364	97 208
Sema GMBH	50 637	0	100 %	- 110	- 2 092
Pays-Bas					
Atos Origin BV	1 139 608	1 139 608	100 %	1 463	479 695
Brésil					
Atos Origin Serviços de Tecnologia da Informação do Brasil Ltda	23 285	17 638	55 %	- 637	9 107
II – Informations globales					
Autres participations	150	26			
TOTAL	**2 467 744**	**2 309 064**			

Note 4 Clients, comptes rattachés et autres créances

Clients, comptes rattachés et autres créances

En milliers d'euros	Valeur brute au 31 decembre 2010	Dépréciation	Valeur nette au 31 décembre 2010	Valeur nette au 31 décembre 2009
Clients	3 271	-	3 271	2 541
Clients douteux	289	- 245	44	44
Factures à établir	3 078	-	3 078	1 534
État, impôt société	760	-	760	326
TVA déductible	2 528	-	2 528	3 743
Comptes courants sociétés groupe	361 790	-	361 790	321 013
Autres débiteurs	2 742	- 202	2 540	791
TOTAL	**374 458**	**- 447**	**374 011**	**329 992**
Dont exploitation		*- 447*		

Tableau de ventilation des clients, comptes rattachés et autres créances par échéance

En milliers d'euros	Valeur brute au 31 décembre 2010	À moins de 1 an	À plus de 1 an
Clients	3 271	3 271	-
Clients douteux	289	-	289
Factures à établir	3 078	3 078	-
État, impôt société	760	760	-
TVA déductible	2 528	2 528	-
Comptes courants sociétés groupe	361 790	361 790	-
Autres débiteurs	2 742	2 742	-
TOTAL	**374 458**	**374 169**	**289**

Tableau des produits à recevoir

En milliers d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Montant des produits à recevoir inclus dans les créances :		
Créances clients	3 078	1 534
Autres créances	432	278
TOTAL	**3 510**	**1 812**

Note 5 Tableau de la trésorerie et équivalent de trésorerie

En milliers d'euros	Valeur brute au 31 decembre 2010	Dépréciation	Valeur nette au 31 décembre 2010	Valeur nette au 31 décembre 2009
Actions propres – Contrat de liquidité	88 593	-	88 593	5 610
Fonds commun de placement	-	-	-	2 412
Actions propres	4 995	-	4 995	3 035
Actions destinées à être attribuées /plan	4 187	-	4 187	17 291
Valeurs à l'encaissement	50 000	-	50 000	230 027
Disponibilités	15 757	-	15 757	39 894
TOTAL	**163 532**	**-**	**163 532**	**298 269**

Les 252 258 actions propres destinées à être attribuées sur les plans « Management Investment Plan » (MIP) et « Long Term Incentive Plan » (LTI) 2007 et 2008 ont été comptabilisées pour une valeur de 9,2 millions d'euros dont 5 millions d'euros d'actions non allouées car les conditions d'attribution n'étaient pas remplies.

Note 6 Comptes de régularisation

En milliers d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Charges constatées d'avance	118	110
Charges à répartir	3 636	4 673
TOTAL	**3 754**	**4 783**

C.4.5.1 Notes sur le bilan

Note 7 Capitaux propres

Capital social

	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Nombre de titres	69 914 077	69 720 462
Valeur nominale (en euros)	1	1
CAPITAL SOCIAL (en milliers d'euros)	**69 914**	**69 720**

Tableau de répartition du capital sur les trois derniers exercices

	31 décembre 2010		31 décembre 2009		31 décembre 2008	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
Financière Daunou 17	17 442 839	25,0 %	15 765 838	22,6 %	15 765 838	22,6 %
Pardus	1 821 869	2,6 %	7 000 004	10,0 %	7 000 004	10,0 %
Centaurus			1 332 140	1,9 %	3 492 119	5,0 %
FMR Llc	3 498 744	5,0 %				
Directoire					33 785	0,0 %
Conseil Surveillance					10 721	0,0 %
Conseil Administration	14 640	0,0 %	14 938	0,0 %		
Total Dirigeants	**14 640**	**0,0 %**	**14 938**	**0,0 %**	**44 506**	**0,1 %**
Salariés	2 523 605	3,6 %	2 279 112	3,3 %	2 119 700	3,0 %
Autodétention	253 551	0,4 %	652 152	0,9 %	1 111 293	1,6 %
Public	44 358 829	63,4 %	42 676 278	61,2 %	40 183 993	57,6 %
Total	**69 914 077**	**100,0 %**	**69 720 462**	**100,0 %**	**69 717 453**	**100,0 %**
Actions nominatives	1 403 026	2,0 %	1 629 770	2,3 %	1 703 175	2,4 %
Actions au porteur	68 511 051	98,0 %	68 090 692	97,7 %	68 014 278	97,6 %
TOTAL	**69 914 077**	**100,0 %**	**69 720 462**	**100,0 %**	**69 717 453**	**100,0 %**

En janvier 2010, le Fonds FMR Llc a informé la Société du franchissement du seuil de 5 % en portant sa participation à hauteur de 5,02 % des actions et des droits de vote.

Les actions de la Société détenues par les employés le sont au travers des Fonds Communs de Placement et Plans d'Épargne Entreprise.

La 7e résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 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 2010, le nombre d'actions propres détenues s'élève à 253 551 actions.

Le flottant des actions du Groupe exclut les participations détenues par les actionnaires de référence, à savoir le premier actionnaire, Financière Daunou 17 (PAI Partners), détenant 25,0 % du capital au 31 décembre 2010. 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.

	31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	Actions	% Capital	% Droit de vote	Actions	% Capital	% Droit de vote
Autodétention	253 551	0,4 %	0,4 %	652 152	0,9 %	0,9 %
Financière Daunou 17	17 442 839	25,0 %	25,0 %	15 765 838	22,6 %	22,6 %
Conseil d'Administration	14 640	0,0 %	0,0 %	14 938	0,0 %	0,0 %
Salariés	2 523 605	3,6 %	3,6 %	2 279 112	3,3 %	3,3 %
Flottant	49 679 442	71,1 %	71,1 %	51 008 422	73,2 %	73,2 %
TOTAL	**69 914 077**	**100,0 %**	**100,0 %**	**69 720 462**	**100,0 %**	**100,0 %**

Tableau de variation des capitaux propres

En milliers d'euros	Valeur au 31 décembre 2009	Dividendes	Affectation du résultat	Augmentation de capital	Résultat 2010	Valeur au 31 décembre 2010
Capital social	69 720			194		69 914
Prime d'émission et de fusion	1 409 936			4 187		1 414 123
Réserve légale	6 972					6 972
Autres réserves	25 511					25 511
Report à nouveau	131 698		128 712			260 410
Résultat de l'exercice	128 712		- 128 712		69 674	69 674
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**1 772 549**	**-**	**-**	**4 381**	**69 674**	**1 846 604**

Tableau de variation potentielle future de capital

Le capital social de la Société, composé de 69 914 077 actions émises, pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 21,3 % par la création de 14 892 571 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 2010	31 décembre 2009	Variation
Nombre d'actions	**69 914 077**	**69 720 462**	**193 615**
Conversion des OCEANE	5 414 771	5 414 771	-
Option de souscription d'actions	9 477 800	10 310 776	- 832 976
TOTAL DU CAPITAL POTENTIEL	**84 806 648**	**85 446 009**	**- 639 361**

Sur le total d'options de souscription d'actions de 9 477 800, 3 220 287 options ont un prix d'exercice supérieur à 50 euros.

Note 8 Provisions

Tableau des provisions

En milliers d'euros	31 décembre 2009	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31 décembre 2010
Provision pour risques filiales	9 493	19 388	-	-	28 881
Provision pour risques	12 340	1 078	- 10 013	-	3 405
Provision pour litiges	494	-	-	-	494
TOTAL	**22 327**	**20 466**	**- 10 013**	**-**	**32 780**
Dont : - exploitation		*28*		-	*28*
- financier		*20 438*	*- 10 013*	-	*10 425*

L'évaluation des titres de participation a donné lieu à une dotation complémentaire pour les filiales suivantes :

- Atos Origin International pour 14,1 millions d'euros ;
- Atos Origin Management France pour 3,9 millions d'euros ;
- Atos Meda pour 1,3 million d'euros.

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 10 millions d'euros.

Note 9 Emprunts

Tableau de l'endettement net

En milliers d'euros	À moins de 1 an	À plus de 1 an et 5 ans au plus	Montant brut au 31 décembre 2010	Montant brut au 31 décembre 2009
Emprunts à long et moyen terme	-	250 000	250 000	250 000
Soldes créditeurs de banques et spots court terme	162 841	-	162 841	306 103
Emprunts et dettes financières divers	434 324	-	434 324	293 628
DETTES FINANCIÈRES	597 165	250 000	847 165	849 731
DISPONIBILITÉS Note 5	15 757		15 757	39 894
ENDETTEMENT NET	**581 408**	**250 000**	**831 408**	**809 837**

Les emprunts et dettes financières diverses comprennent :

- la participation des salariés pour un montant total de 18,7 millions d'euros,
- des emprunts envers d'autres sociétés du groupe Atos Origin pour un montant de 415,6 millions d'euros,
- un emprunt obligataire (OCEANE) émis le 29 octobre 2009 pour un montant de 250 millions d'euros.

Les charges à payer sur les emprunts s'élèvent à 8,3 millions d'euros (2009 : 3,1 millions d'euros).

Structure du crédit syndiqué (2005-2012)

Le 12 mai 2005, Atos Origin a obtenu l'ouverture d'une ligne de crédit revolving multidevise de 1 200 millions d'euros auprès d'un consortium bancaire. Ce prêt initialement à échéance de cinq ans a été prolongé deux fois d'un an. Au 31 décembre 2010, Atos Origin SA n'a pas utilisé cette ligne de crédit revolving multidevise.

Titrisation

Le 6 mars 2009, Atos Origin 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 2010, Atos Origin SA a reçu 152 millions d'euros au titre de ce programme (145,6 millions d'euros en 2009).

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 2010	À moins de 1 an	À plus de 1 an	Valeur brute au 31 décembre 2009
Fournisseurs et comptes rattachés	14 857	14 857	-	8 166
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	672	672	-	350
TVA collectée et à payer	554	554	-	62
Comptes courants groupe et associés	736 276	736 276	-	780 441
Autres dettes	1 042	1 042	-	643
TOTAL	**753 401**	**753 401**	**-**	**789 662**

Délais de paiement

Les conditions générales d'achat 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 anterieures à l'exercice	Factures dues au 31 décembre	Factures non échues au 31 décembre
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
2009						
Fournisseurs et dettes	**8 166**	**5 018**	**3 148**	**204**	**91**	**7 871**
	100,0 %			2,5 %	1,1 %	96,4 %
Fournisseurs	1 983	1 458	525	204	91	1 688
Factures à recevoir	6 183	3 560	2 623	-	-	6 183

Tableau des charges à payer

En milliers d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Montant des charges à payer inclus dans les dettes fournisseurs et autres dettes bilan :		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11 741	6 182
Autres dettes	768	407
Dettes fiscales et sociales	71	76
TOTAL	**12 580**	**6 665**

C.4.5.2 Notes sur le compte de résultat

Note 11 Chiffre d'affaires et Activité

Tableau de ventilation du chiffre d'affaires

	31 décembre 2010		31 décembre 2009	
	(en milliers d'euros)	(en %)	(en milliers d'euros)	(en %)
Redevance de marque	38 447	91,3 %	38 905	91,9 %
Refacturation de frais	353	0,8 %	987	2,3 %
Garanties parentales	3 297	7,8 %	2 465	5,8 %
TOTAL par nature	**42 097**	**100,0 %**	**42 357**	**100,0 %**
France	16 203	38,5 %	16 351	38,6 %
Étranger	25 894	61,5 %	26 006	61,4 %
TOTAL par zone géographique	**42 097**	**100,0 %**	**42 357**	**100,0 %**

Le chiffre d'affaires issu des redevances de marques s'est élevé à 38,4 millions d'euros, en légère contraction par rapport à 2009, consécutivement à la variation du chiffre d'affaires du Groupe.

Note 12 Autres charges

Les achats consommés incluent les honoraires de sponsoring versés au Comité International Olympique.

Tableau de ventilation des autres charges

En milliers d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Charges des fonctions Groupe	- 11 073	- 19 240
Jetons de présence	- 411	- 421
Autres charges	- 269	- 112
TOTAL	**- 11 753**	**- 19 773**

Les autres charges comprennent principalement des dépenses de marketing, communication et relations investisseurs, ressources humaines refacturées à Atos Origin SA par sa filiale Atos Origin International SAS et les autres sociétés holding.

Atos Origin SA n'a aucun employé au 31 décembre 2010 ni au 31 décembre 2009.

Le montant global des rémunérations et avantages de toute nature des membres du Conseil d'Administration d'Atos Origin de l'exercice 2010 s'est élevé à 0,4 million d'euros de jetons de présence.

Note 13 Résultat financier

En milliers d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Dividendes reçus des participations	82 373	112 275
Intérêts de comptes courants	2 617	4 093
Revenus des créances financières	3 529	4 919
Reprises de provisions sur titres de participation	2 060	44 881
Reprise de provisions sur actions propres	10 013	-
Reprises de provisions à caractère financier	2 452	22 700
Produit de cession des valeurs mobilières	962	530
Différences positives de change	5 090	733
Autres produits financiers	11 507	9 628
TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS	**120 603**	**199 759**
Intérêts sur emprunts classiques et fonds de participation	- 7 722	- 2 732
Intérêts sur titrisation	- 1 437	- 2 886
Intérêts sur prêts intragroupes	- 7 080	- 6 706
Intérêts sur comptes courant Groupe	- 68	- 3 340
Provision pour dépréciation de mali de fusion	-	- 1 883
Dépréciation des titres de participation	- 15 441	- 28 455
Dépréciation des titres d'auto-contrôle	- 1 050	- 1 118
Autres provisions à caractère financier	- 20 517	- 8 118
Perte/créances liées à des participations	1	- 10 623
Intérêts sur crédit court terme	- 2 599	- 4 016
Différences négatives de change	- 5 103	- 1 709
Autres charges financières	- 13 590	- 19 595
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES	**- 74 606**	**- 91 181**
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	**45 997**	**108 578**

Les produits financiers sont essentiellement constitués des dividendes reçus pour 82,4 millions d'euros d'Atos Investissement 5, Atos Participation 2 et Atos Origin Formation pour respectivement 79,5 millions d'euros, 1,9 million d'euros et 1,0 million d'euros.

La reprise de provision est relative aux plans MIP/LTI pour 10 millions d'euros et à la reprise de la provision pour dépréciation sur actions propres due à l'augmentation du cours moyen de Bourse au mois de décembre 2010 par rapport au mois de décembre 2009.

Les autres produits financiers de 11,5 millions d'euros correspondent à la refacturation aux filiales du Groupe de ces actions gratuites.

Les autres charges financières de 13,6 millions d'euros correspondent à l'attribution des actions gratuites dans le cadre des plans LTI/MIP de 2007 et 2008.

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 6,2 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 2010	31 décembre 2009
Produits de cession des immobilisations financières	1 001	-
Reprise de provision pour clients	967	-
Reprise de provision pour immobilisations incorporelles	69 621	-
Autres produits exceptionnels	307	-
TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS	**71 896**	**-**
Amortissement malis de fusion	- 492	- 492
Valeur comptable de cession des immobilisations incorporelles	- 69 621	-
Valeur comptable de cession des immobilisations financières	- 1 001	- 67
Autres charges exceptionnelles	- 8 057	- 630
TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES	**- 79 171**	**- 1 189**
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**- 7 275**	**- 1 189**

La valeur comptable de cession des immobilisations incorporelles concerne l'annulation du mali de fusion de la Suède. Cette perte est compensée par une reprise de provision du même montant.

Les autres charges exceptionnelles comprennent les honoraires relatifs à l'acquisition de Siemens SIS pour 7,5 millions d'euros.

Note 15 Impôt

Allègement et accroissement de la dette future d'impôt d'Atos Origin SA imposée séparément

À 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 allégement	Base accroissement
Provisions non déductibles temporairement	-	9 930
TOTAL	**-**	**9 930**

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	64 047	-	64 047
Résultat exceptionnel	- 7 275	-	- 7 275
Produit impôt	-	12 902	12 902
TOTAL	**56 772**	**12 902**	**69 674**

À la clôture de l'exercice 2010, 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.

La différence entre l'impôt comptabilisé et l'impôt qui aurait été supporté en l'absence d'intégration est de 12,9 millions d'euros. Le montant total des déficits reportables s'élève à 184,5 millions d'euros.

Convention d'intégration fiscale
Au titre de l'article 223-A du CGI, Atos Origin SA a signé une convention d'intégration fiscale avec un certain nombre de ses filiales avec effet au 1er janvier 2001.

Atos Origin 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 Origin SA est la seule société redevable de l'impôt supplémentaire qu'elle aura à acquitter en cas de sortie du Groupe d'une société intégrée.

Note 16 Engagements financiers donnés

Engagements contractuels et financiers

En milliers d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Garanties de performance	1 210 598	1 152 003
Garanties bancaires	196	196
TOTAL	**1 210 794**	**1 152 199**

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de bonne exécution à ses clients. Ces garanties limitées s'élèvent à 1 211 millions d'euros au 31 décembre 2010, contre 1 152 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Dans le cadre du contrat signé par Atos Origin IT Services UK Limited avec le Comité International Olympique (CIO), Atos Origin SAE (Espagne) a accordé une garantie de bonne exécution au CIO dans le cas où l'entité Atos Origin signataire du contrat (ou toute autre société affiliée à qui tout ou partie des droits et obligations auraient pu être attribués) serait incapable de fournir les services prévus au contrat.

Concernant la facilité de crédit renouvelable multidevise, Atos Origin SA a garanti au Consortium de banques, représenté par BNP Paribas, de couvrir jusqu'à 440 millions d'euros les obligations de sa filiale, Atos Origin Telco Services B.V.

Atos Origin SA a donné une garantie parentale de 120 millions d'euros au Stichting Pensionfonds Atos Origin. Cette garantie est octroyée pour assurer les obligations de paiement de la filiale d'Atos Origin 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 Origin SA reste liée par une garantie donnée à Schlumberger dans le cadre de relations avec Citicorp, pour un montant total de 63,152 millions de dollars américains. Cette garantie fait l'objet d'une contre garantie totale par l'acquéreur de Cellnet, « Cellnet Holdings Corp ».

Dans le cadre des activités de transactions par cartes de paiement d'Atos Worldline en Belgique, le Groupe Atos Origin a garanti directement ou indirectement son partenaire MasterCard en cas de défaut de paiement résultant de son rôle d'intermédiaire entre l'émetteur du paiement et le bénéficiaire, ou en cas de violation de leurs règles. Ces garanties sont estimées pour un montant maximum de 28,5 millions de dollars américains. Le risque réel est considéré comme très faible.

Par ailleurs, Atos Origin SA a accordé une garantie de 26,5 millions d'euros à Chartis Europe SA pour l'exécution des obligations de son réassureur St-Louis-Ré. Cette garantie ne pourrait être exercée que dans le cas, très peu probable, où St-Louis-Ré serait dans l'incapacité de respecter ses obligations de réassurance auprès de Chartis Europe SA. Cette garantie sera renouvelée sur une base annuelle.

Enfin, Atos Origin SA et Atos Origin 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 régulations locales.

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 2010.

Dettes à long et moyen terme
Au 31 décembre 2010, Atos Origin SA ne supporte aucune dette relative au crédit syndiqué.

Risques de liquidité
Crédit syndiqué
La principale source de financement d'Atos Origin est un crédit syndiqué de 1 200 millions d'euros conclu le 12 mai 2005 avec un consortium de banques. Le contrat a une échéance de cinq ans, et une période d'extension optionnelle de deux ans exerçables en 2006 et 2007. Ces options ont été exercées en 2006 et 2007, ce qui a permis d'étendre la durée du crédit syndiqué jusqu'au 12 mai 2011 pour un montant de 1 200 millions d'euros et jusqu'au 12 mai 2012 pour un montant de 1 100 millions d'euros.

Le crédit syndiqué est sujet aux restrictions suivantes :
- Le ratio de levier financier consolidé d'Atos Origin (l'endettement net consolidé divisé par le résultat d'exploitation consolidé retraité des amortissements sur immobilisations corporelles, des charges nettes de retraite et des provisions d'exploitation figurant dans les états financiers consolidés) ne doit pas être supérieur à 2,5 jusqu'à la maturité du crédit syndiqué.
- Le ratio de couverture d'intérêt consolidé d'Atos Origin (le résultat d'exploitation consolidé divisé par les intérêts financiers nets consolidés) ne doit pas être inférieur à 4,0 jusqu'à la maturité du crédit syndiqué.

Programme de titrisation
En mars 2009, Atos Origin a renouvelé son programme de titrisation de créances commerciales avec Ester Finance pour une durée de cinq 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 Origin basées aux Pays Bas, en France, en Angleterre et en Allemagne sont cédées sur une base récurrente à cette institution de financement. Cette transaction est financée à travers l'émission de billets de trésorerie notés A1P1. Cette note est possible grâce à un dépôt subordonné (en créances) constitué par Atos Origin. Le montant du dépôt est calculé tous les mois et est fonction de certains critères, tels que le ratio de dilution, le délai de recouvrement moyen (DSO), de pertes, etc.

Au 31 décembre 2010 le montant total des créances cédées à Ester finance s'élevait à 411,1 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 (OCEANE)
Le 29 octobre 2009, Atos Origin 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 1er janvier 2016 et un coupon annuel de 2,5 %.

Risque de liquidité au 31 décembre 2010 :

Types d'instruments	Fixe/Variable	Ligne (en millions d'euros)	Maturité
Crédit Syndiqué	Variable	1 100	Mai 2012
Programme de titrisation	Variable	200	Mars 2014
OCEANE	Fixe	250	Janvier 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.

Note 18 Entreprises liées

Selon le règlement ANC 2010-02, les transactions à mentionner concernent uniquement « une liste des transactions significatives effectuées par la Société avec des parties liées lorsque ces transactions n'ont pas été conclues aux conditions de marché ».

Ces informations ne sont toutefois pas requises pour les transactions effectuées par la Société avec les filiales qu'elle détient en totalité, entre sociétés sœurs détenues en totalité et entre sociétés sœurs détenues en totalité par une même société mère.

Pour Atos Origin SA les transactions de marché (« Trade mark fees », financement des opérations et intégration fiscale) sont respectées et il n'y a pas lieu de présenter une telle information.

Note 19 Evénements postclôture

La Société a conclu le 1er février 2011 avec Siemens un accord définitif concernant l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services, ainsi que cela avait été annoncé par les deux groupes le 15 décembre 2010, en vue de la mise en place d'un partenariat stratégique global. La formalisation de cet accord fait suite à l'avis rendu par le Comité d'Entreprise Européen d'Atos Origin sur cette transaction ainsi qu'à son approbation par son Conseil d'Administration. Soumise aux conditions suspensives usuelles, en particulier l'autorisation des autorités de la concurrence françaises et américaines et l'approbation de l'opération par les actionnaires d'Atos Origin lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, la réalisation de l'acquisition est prévue en juillet 2011.

D. RISQUES GOUVERNANCE ET CAPITAL

D.1 Analyse des risques 184
D.2 Gouvernance d'Entreprise 192
D.3 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne 199
D.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants 214
D.5 Résolutions 229
D.6 Code et chartes 231
D.7 Évolution du capital et performance boursière 235

D.1 Analyse des risques

D.1.1 Risques liés à l'activité

D.1.1.1 Le marché

Après une année 2009 difficile, 2010 a vu des différences significatives entre les marchés :

- Pour le secteur public, la plupart des gouvernements ont mis en œuvre des politiques d'austérité visant à contenir les dépenses publiques et à faire baisser le niveau de déficit et la dette nationale.
- Dans la distribution et l'énergie, malgré son caractère moins cyclique, les entreprises ont également souffert de la récession économique et par conséquent, ont retardé ou gelé certains grands projets.
- Dans le marché des télécommunications, les revenus de la téléphonie mobile se sont améliorés en 2010 et les marges ont été protégées par des programmes rigoureux de réduction des coûts,
- Sur le marché industriel, les entreprises ont repris leurs investissements dans des projets pour développer de nouveaux marchés, produits et services.
- Dans les services financiers, la plupart des institutions financières ont constaté le retour à la rentabilité et ont mis davantage l'accent sur la croissance.

Dans ce contexte, les clients d'Atos Origin ont gardé une forte attention sur les coûts et la rentabilité. Par rapport à 2009, ils ont été plus disposés à investir dans des projets visant à rationaliser les processus et les systèmes d'information. Avec un solide portefeuille d'offres innovantes comme Cloud et Lean IT, Atos Origin est bien placé pour profiter de ces changements sur le marché.

D.1.1.2 Les clients

Les 30 principaux clients du Groupe représentaient 40 % du chiffre d'affaires en 2010. Aucun client ne générait plus de 5 % du chiffre d'affaires.

En 2010, Atos Origin a réorganisé sa base de données clients pour différentes raisons opérationnelles. En particulier, l'un des principaux objectifs était d'accroître la maitrise des risques financiers. La base de données clients a été entièrement revue et tous les comptes (prospects et clients) ont été reliés à un prestataire identifié. Une évaluation du risque financier est désormais effectuée de façon régulière sur le portefeuille de comptes du Groupe. Afin d'en assurer la cohérence à long terme, la maintenance de la base clients et prospects a été centralisée suivant un processus uniforme dans le Groupe.

D.1.1.3 Les fournisseurs

Au sein de son activité, Atos Origin 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 d'utilisation 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 est centralisée par le Service Achats du Groupe. Celui-ci est responsable des relations avec les fournisseurs et notamment de leur identification, de leur sélection, de la négociation des contrats, de la gestion et de la résolution des éventuelles réclamations ou litiges.

Concernant le classement des principaux fournisseurs du Groupe, le premier représentait 3,5 % du total des achats pour l'année 2010, les cinq premiers en représentaient 12,9 % et les dix premiers 19,5 %.

Au 31 décembre 2010, 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

D'une manière générale, le Groupe peut conclure des partenariats ou recourir à des sous-traitants dans des domaines dans lesquels il ne bénéficie pas de l'expertise requise afin de satisfaire les termes d'un contrat ou de respecter la réglementation locale. Ce recours à des tiers est une pratique courante dans la profession, et le Groupe en gère de manière rigoureuse les risques inhérents. Toutes les demandes visant à créer des partenariats ou à avoir recours à des sous-traitants sont initiées par les opérationnels locaux ou par l'équipe évaluant l'appel d'offres. Ces demandes sont revues et approuvées localement et au niveau du Groupe dans certains cas.

L'appel à la sous-traitance est géré par les responsables des Ressources Humaines de chaque GBU, puis par les acheteurs du département Achats Central. La sous-traitance est soumise à un processus d'autorisation spécifique préalable du Directeur Exécutif en charge des Ressources Humaines avant de suivre les mêmes règles et procédures que les autres catégories d'achats. Il n'est fait recours qu'à des fournisseurs certifiés attestant avoir rempli leurs obligations relatives aux charges sociales et aux taxes.

En 2010, le Groupe a fait appel à des sous-traitants pour environ 2 500 personnes (équivalent temps pleins), à la fois pour des compétences spécifiques ou des volumes importants. Ces ressources flexibles permettront à Atos Origin de gérer ses capacités dans le contexte économique de retour à la croissance en 2011.

D.1.1.5 Les 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 2010 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, dit « risk register », 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 du registre 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.1.1.6 Les risques technologiques et informatiques

Les pannes de systèmes informatiques pourraient fortement nuire à la fois aux opérations internes du Groupe et à ses clients. Le Groupe a mis en œuvre des programmes et procédures spécifiques destinés à garantir une bonne gestion des risques informatiques qui couvrent les systèmes de sécurité et de sauvegarde 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.1.1.7 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, par voie de conséquence, sa capacité à maintenir ou développer certaines activités.

D.1.1.8 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 Origin s'attache pour cela à proposer des opportunités de carrière et des postes motivants à ses salariés. Au cours de l'exercice, Atos Origin 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 Origin.

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 d'Atos Origin, 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 Origin 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 Origin est en conséquence bien positionné pour faire face aux risques liés à des projets ayant recours à de l'offshore.

D.1.1.9 L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité

Atos Origin a mis en place et renforcé au cours des deux dernières années une 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,
- prend 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 se poursuivra sur les autres contrats en 2011.

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, 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 Services Globales reportant directement au Vice Président en charge de la Gestion des Risques et de « Rainbow », réduisant ainsi les niveaux de la prise de décision.

Par ailleurs, depuis 2007, des indicateurs de mesure de risques ont été mis en place. La performance des directions de pays est mesurée sur la base d'un suivi des éventuelles pertes sur projets par rapport aux standards de qualité fixés.

Le Comité de Gestion des Risques du Groupe

Un Comité de Gestion des Risques du Groupe, créé en 2004, se réunit mensuellement pour examiner les contrats les plus significatifs et les plus sensibles. 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. En outre, les responsables locaux de la gestion des risques sont invités à participer à des revues de contrats de leur zone géographique. Le Comité des Comptes effectue annuellement une revue détaillée de tous les contrats importants en situation de risque, lequel 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 de marchés

Le Groupe Atos Origin n'a pas été affecté par la crise de liquidité qui a touché les marchés financiers au cours des trois dernières années.

La politique d'Atos Origin est de couvrir l'ensemble de ses besoins estimés de liquidité par des lignes de crédit confirmées à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme appropriés. Les échéances et les ratios 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.

Atos Origin a signé le 12 mai 2005, avec un certain nombre de grands établissements financiers une facilité de crédit renouvelable multidevises d'un montant de 1,2 milliard d'euros d'une durée de six et sept ans. Le montant disponible jusqu'au 12 mai 2011 s'élève à 1,2 milliard d'euros et 1,1 milliard d'euros jusqu'à son remBoursement le 12 mai 2012.

Atos Origin a renouvelé son programme de titrisation de créances commerciales le 6 mars 2009 pour une durée de cinq 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 multidevise de 1,2 milliard d'euros.

Le 29 octobre 2009, Atos Origin a émis un emprunt obligataire convertible de type OCEANE à maturité 1er janvier 2016, pour un montant de 250 millions d'euros. Le coupon annuel payé aux détenteurs d'obligations s'élève à 2,5 %.

Les détails sur le risque de liquidité, le risque de variation des flux futurs lié à l'évolution des taux d'intérêt, le risque de change, la valeur de marché des instruments financiers, le risque de prix et le risque de crédit sont donnés à la section « comptes consolidés et gestion des risques financiers » du présent document (C.3.3.4 et Note 23 des annexes aux comptes consolidés).

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 2010, 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 2010, les polices « Dommages/Pertes d'Exploitation » et « Responsabilité Professionnelle » ont été renouvelées avec une limite de couverture de 150 millions d'euros chacune. Il existe un certain nombre d'autres polices couvrant les autres risques assurables, y compris (sans que cette liste soit exhaustive) la responsabilité civile, la flotte automobile, l'assurance des salariés et dirigeants pour des montants garantis et en adéquation avec les risques encourus, compte tenu de la taille et des risques du Groupe. Le niveau des franchises a été défini afin d'inciter à une bonne gestion des risques et de contrôler le niveau des primes.

Au niveau des pays, certaines polices répondent à des besoins réglementaires ou commerciaux locaux existant. Il s'agit notamment des assurances « Responsabilité Civile Employeur », « Paiement des salaires » et « Déplacement des salariés ». Un certain nombre d'autres polices d'assurance liées aux salariés existent, tant pour protéger les salariés que pour les motiver dans le cadre d'avantages en nature.

La société de réassurance entièrement détenue par Atos Origin fournit une couverture pour certaines tranches des polices « Dommages et responsabilité professionnelle », qui sont les polices les plus fondamentales pour l'activité du Groupe. Pour les sinistres couverts par l'assurance « Dommages », 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 de 150 millions d'euros ne soit pas atteinte.

Pour les sinistres couverts par l'assurance responsabilité civile professionnelle, la société de réassurance détenue par Atos Origin 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. Cela s'explique en partie par les processus de gestion de la qualité mis en œuvre sur tous les grands sites afin de protéger les actifs de l'incendie et des autres aléas et de permettre une 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 dès lors que le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 1 million d'euros. Ce processus comprend des règles d'autorisation, un registre des risques et un reporting mensuel au Comité de Gestion des Risques, placé sous la responsabilité du Directeur Financier Groupe.

Les risques sont également suivis par le comité de souscription de la société de réassurance détenue par Atos Origin 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 Origin.

D.1.4 Litiges et réclamations

Atos Origin est un groupe international qui opère dans plus de 25 pays. Dans la majorité des pays dans lesquels le Groupe opère, il n'est partie à aucun litige, et dans un grand nombre 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 fournit des indices précis sur les problèmes ou litiges potentiels. Tous les litiges et réclamations potentiels sont reportés, suivis et gérés, de manière appropriée, à chaque stade de leur progression. En 2010, un certains des litiges les plus importants 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 2010 pour couvrir les litiges et réclamations identifiés, s'élevait à 55,2 millions d'euros (en ce compris les provisions pour réclamations fiscales et en matière de contributions sociales).

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 Origin est tantôt défendeur tantôt requérant. De tels litiges sont courants pour les sociétés opérant dans cette région. Les procédures sont habituellement longues. La réclamation la plus importante au Brésil résulte d'une procédure initiée par les autorités fiscales brésiliennes contre le Groupe portant sur les taxes, les contributions sociales et pénalités relatives au traitement présumé d'employés agissant en tant que sous-traitants. Les autorités brésiliennes ont consenti à une résolution amiable du litige pour un montant bien inférieur aux sommes initialement réclamées au Groupe.

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 2010, était de 38,4 millions d'euros.

D.1.4.2 Litiges en matière commerciale

Il existe un nombre très 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.

En 2009, au Royaume-Uni, un différend relatif à l'exécution par Atos Origin d'un contrat commercial est né et a fait l'objet d'un recours judiciaire contre Atos Origin. Cette affaire a été tranchée par le tribunal compétent en 2010, et s'est soldée par le paiement par Atos Origin d'une somme très inférieure à la réclamation initiale.

Le montant total des provisions pour les litiges en matière commerciale, figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2010, était de 15 millions d'euros.

D.1.4.3 Litiges en matière sociale

Le Groupe emploie environ 48 000 salariés et 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 du Sud 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 en France, au Brésil et au Royaume-Uni, de valeur plus importante, mais 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 18 litiges à l'encontre du Groupe dont la demande est supérieure à 300 000 euros. Le montant total des provisions pour ces litiges, figurant dans les comptes consolidés clos au 31 décembre 2010, était de 1,8 million 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 Origin est présent dans une quarantaine de pays. Certains pays sont plus exposés que d'autres à des risques politiques et économiques, ce qui pourrait affecter l'activité et la rentabilité du Groupe. Une grande part de l'activité d'Atos Origin est réalisée en Europe de l'Ouest, avec une exposition limitée aux États-Unis et en Asie.

Le Groupe revoit périodiquement le périmètre de ses activités afin d'étudier en profondeur les approches à retenir pour les entités à faible marge, ou les secteurs d'activité non stratégiques. Un chef de projet est nommé, et bénéficie de l'appui des départements juridique et financier.

D.2 Gouvernance d'Entreprise

Atos Origin 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 nouveau mode de gouvernance offre en effet la proactivité indispensable pour conduire la transformation du Groupe (pilotage du Programme TOP – « Total Operational Performance ») et décider toutes les actions nécessaires pour assurer sa croissance et sa profitabilité.

D.2.1 Information juridique

D.2.1.1 Forme et objet social

- Dénomination sociale (article 3 des Statuts) : Atos Origin.
- 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.
- 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 2010 s'établit à 69 914 077 euros, divisé en 69 914 077 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

D.2.1.2 Dispositions statutaires

Membres du Conseil d'Administration

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

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

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

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

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

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

L'Assemblée Générale détermine la somme globale des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration répartit ensuite librement cette somme parmi ses membres par vote à la majorité simple. En outre, une rémunération exceptionnelle peut être octroyée en particulier aux administrateurs au titre de missions spéciales au sein des comités.

Limite d'âge des administrateurs

Le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé l'âge de 70 ans, ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction.

Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Droits de vote
Chaque action donne droit à une voix. Il n'existe pas d'action à droit de vote double.

Présence lors des Assemblées Générales
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. À 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.

À la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société, le non-respect de cette obligation d'information est sanctionné, pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, par la privation du droit de vote pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

La même obligation d'information s'impose, dans le même délai et selon les mêmes modalités, à chaque fois que la fraction du capital social ou des droits de vote possédée par un actionnaire devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus.

Comptes sociaux

Réserve légale
Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5 % pour constituer le fonds de réserve 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

Président du Conseil d'Administration et Directeur Général
Thierry Breton
Nommé par le Conseil d'Administration du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'École Supérieure d'Électricité de Paris (Supelec) et de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN)

- Fonction principale exercée :
  Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Atos Origin

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2010) :
  Directeur Général d'Atos Origin International SAS (France)
  Administrateur de Carrefour (France)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  Président et Directeur Général de France Telecom (France)
  Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

Membre du Conseil d'Administration
René Abate
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et de la Harvard Business School

- Fonction principale exercée :
  Associé gérant de Delphen SARL
  « Senior advisor » de The Boston Consulting Group

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2010) :
  Membre du Conseil d'Administration de Carrefour (France) et de LFB – Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies)
  Membre du Conseil d'Administration de l'association « L'ENVOL pour les enfants européens », association caritative

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  Senior Vice président de The Boston Consulting Group, Président du Groupe pour l'Europe
  Membre du Comité Exécutif Monde
  Membre du Conseil d'Administration de l'École Nationale des Ponts et Chaussées

Membre du Conseil d'Administration
Nicolas Bazire
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : diplômé de l'École Navale et de l'Institut d'Études Politiques de Paris (I.E.P.), Ancien Elève de l'École Nationale d'Administration (E.N.A.)

- Fonction principale exercée :
  Directeur Général du Groupe Arnault SAS

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2010) :
  Membre du Conseil de Surveillance de Montaigne Finance SAS, Semyrhamis SAS, Rothschild & Cie Bank
  Vice Président du Conseil de Surveillance de Les Echos SAS
  Directeur Général délégué et Représentant Permanent du Groupe Arnault SAS, Administrateur de la Financière Agache SA,
  Administrateur de LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, Agache Développement SA, Europatweb SA, Financière Agache Private Equity SA, Groupe les Echos SA, LVMH Fashion Group SA, Fondation Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise), Suez Environnement, Groupe Carrefour,

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  Président de Invry SAS, La Tour du Pin SAS, Société Financière Saint-Nivard SAS
  Président du Conseil de Surveillance de LVMH Fashion Group SA
  Membre du Conseil de Surveillance de Lyparis SAS, Sifanor SAS
  Directeur Général délégué de Montaigne Participations et Gestion SA
  Administrateur de Amec, Ipsos SA, Marignan Investissements SA, Tajan SA en France et Go Invest SA (Belgique)
  Représentant permanent de :
  - Sifanor SA, Administrateur de Agache Développement SA
  - Eurofinweb, Administrateur de Europatweb France SA
  - Montaigne Participations et Gestion SA, Président de Gasa Developpement SAS
  - Montaigne Participations et Gestion SA, Membre du Conseil de Surveillance de Paul Doumer Automobiles SAS

Membre du Conseil d'Administration
Jean-Paul Béchat
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'École Polytechnique – Maîtrise (Master) de Science de l'Université de Stanford (États-Unis)

- Fonction principale exercée : Gérant de la SARL ARSCO

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2010) :
  Administrateur d'Alstom et de Sogepa
  Président d'honneur et membre du Conseil du Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  Président du Directoire de Safran
  Membre du Conseil de Surveillance d'IMS

Membre du Conseil d'Administration (représentant les salariés actionnaires)
Madame Jean Fleming
Nommée par l'Assemblée Générale du 26 mai 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : MSc Human Resources (South Bank University, Londres) et BA (Hons) Business Administration, Brunnel University (Royaume-Uni)

- Fonction principale exercée (au 31 décembre 2010) : Directrice Ressources Humaines d'Atos Origin au Royaume-Uni

Membre du Conseil d'Administration
Bertrand Meunier
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'École Polytechnique, Maîtrise en Mathématiques

- Principale fonction exercée : Président de M&M Capital SAS

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2010) : Président de Financière Le Play SAS

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  Administrateur de Chr. Hansen (Danemark), Gruppo Coin, Saeco (Italie), Kaufman & Broad, Spie and Yoplait (France), Monier, Xella (Allemagne), PAI Europe III General Partner, PAI Europe IV General Partner, PAI Europe V General Partner, PAI Syndication GP (Guernesey), PAI Partners (Espagne), Perstorp (Suède), PAI Europe IV UK, United Biscuits (Royaume-Uni)

Membre du Conseil d'Administration
Aminata Niane
Nommée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2012

- 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

- Principale fonction exercée : Directeur Général de l'Agence nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux (APIX) devenue APIX SA (Sénégal)

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2010) :
  Président du Conseil d'Administration de la Société Aéroport International Blaise Diagne (ABID SA – Sénégal)
  Membre du Conseil d'Administration de 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 de la Société Aéroport International Blaise Diagne (ABID SA – Sénégal)
  Membre du Conseil d'Administration de l'Association « Partenariat pour le Retrait et la Réinsertion des Enfants de la Rue »

Membre du Conseil d'Administration
Michel Paris
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé de l'École Centrale de Lyon et de l'École Supérieure de Commerce de Reims

- Principale fonction exercée : Directeur Général de PAI Partners

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2010) :
  Administrateur de Xella (Allemagne), Cortefiel (Espagne), Spie (France), Gruppo Coin (Italie), Speedy 1 Ltd (Royaume-Uni), Perstorp (Suède)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  Administrateur de Saur, Vivarte, Elis, Kaufman & Broad (France), Monier (Allemagne)

Membre du Conseil d'Administration
Pasquale PIstorio
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Diplômé en Électrotechnique de l'École Polytechnique de Turin

- Principale fonction exercée : Président d'honneur de STMicroelectronics Corporation (Suisse)

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2010) :
  Président d'honneur de ST Foundation, de la Fondation Pistorio (Suisse) et de Kyoto Club (Italie) (organisations caritatives)
  Administrateur indépendant de Sagem Wireless (France), Accent (Luxembourg), Fiat S.p.A.et Brembo S.p.A. (Italie)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  Administrateur, puis Président de Telecom Italia (Italie)
  Vice président de Confindustria pour l'Innovation et la Recherche (Italie)
  Administrateur de Chartered Semiconductor Manufacturing Ltd (Singapour)

Membre du Conseil d'Administration
Vernon Sankey
Nommé par l'Assemblée Générale du 10 février 2009
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Maîtrise (Master of Arts) en Langues Étrangères, Oriel College, Oxford (Royaume-Uni)

- Fonction principale exercée : Président de Firmenich SA (Suisse)

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2010) :
  Président, anciennement administrateur, de Harrow School Enterprises Ltd
  Administrateur de Zurich Financial Services AG (Suisse)
  Membre consultatif du Conseil d'Administration de GLP Llp (Royaume-Uni)
  Membre de Pi Capital (groupe d'investissement en private equity) (Royaume-Uni)

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  Président de Photo-Me International plc (Royaume-Uni)
  Vice Président de Beltpacker plc (Royaume-Uni)
  Administrateur de Pearson plc (Royaume-Uni), Firmenich (Suisse), Zurich Financial Services AG (Suisse), Cofra AG (Suisse), Taylor Woodrow Plc (Royaume-Uni), Vividas Group Plc (Royaume-Uni)
  Membre de Pi Capital (groupe d'investissement en private equity) (Royaume-Uni)
  Membre consultatif des Conseils d'Administration de GLP Llp (Royaume-Uni), Proudfoot UK (Royaume-Uni), Korn Ferry International (États-Unis)

Membre du Conseil d'Administration
Lionel Zinsou-Derlin
Coopté par le Conseil d'Administration du 21 janvier 2010 – Ratifié par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010
Expiration du mandat : A.G.O. statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2011

- Formation : Agrégé de Sciences Economiques et Sociales – Diplômé de l'École des Sciences Politiques de Paris – Maîtrise d'histoire économique, Licence de Lettres et d'Histoire – École Normale Supérieure (Ulm), section des lettres

- Principale fonction exercée : Président de PAI Partners

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2010) :
  Membre du Comité Exécutif de PAI Partners
  Président du Conseil de Surveillance des Domaines Barons de Rothschild (DBR) (France)
  Administrateur de PAI Europe III General Partner Ltd, PAI Europe IV General Partner Ltd, PAI Europe V General Partner Ltd (Guernesey), Sodima, Yoplait France, Yoplait Marques Internationales et Yoplait SAS (France), et de Kaufman & Broad (France)
  Gérant de Capucine Investissements et Financière Capucine 3

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  Membre du Comité Exécutif de PAI Partners SAS
  Président de Rothschild Middle East Dubaï
  Associé Gérant de la banque d'affaires Rothschild & Cie

Censeur
Colette Neuville
Nommée par le Conseil d'Administration du 13 avril 2010 – Ratifiée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010
Expiration du mandat : mai 2011

- Formation :
  Licence en Droit (lauréate de la faculté)
  DES d'Économie Politique – DES de Sciences économiques
  Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section service public)

- Fonction principale exercée : Présidente (fondatrice) de l'ADAM

- Autres mandats exercés (au 31 décembre 2010) :
  Administrateur de Eurotunnel, puis de GET SA
  Membre du Forum Européen de Corporate Governance, auprès de la Commission Européenne
  Membre de la Commission consultative « Épargnants et actionnaires minoritaires » de l'AMF
  Membre du Conseil de Gouvernance de l'École de Droit & Management de Paris

- Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années :
  Membre du Conseil de Surveillance d'Atos Origin
  Administrateur de l'hebdomadaire « La Vie Financière »
  Administrateur d'Eurosharehoolders (Fédération européenne d'associations d'actionnaires)

Déclarations relatives aux membres du Conseil d'Administration

À la connaissance d'Atos Origin, 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.

Conflits d'intérêt potentiels et accords

À la connaissance d'Atos Origin, il n'existe pas de contrat de services liant les membres du Conseil d'Administration à Atos Origin ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

À la connaissance d'Atos Origin, 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 Origin.

À la connaissance de la Société, 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 Origin (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 2010, et d'autre part, les procédures de contrôle interne mises en place au sein du Groupe.

Le présent Rapport du Président a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 31 mars 2011.

D.3.1 Gouvernance d'Entreprise

Depuis le 10 février 2009, la Société est constituée sous la forme d'une société anonyme moniste, 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 mettre en œuvre la transformation et les actions nécessaires pour assurer la croissance et la profitabilité dans le contexte économique actuel.

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

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

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

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

Référentiel en matière de gouvernance d'entreprise

Les dispositions législatives françaises ainsi que les règles édictées par les autorités de régulation du marché s'appliquent au gouvernement d'entreprise de la Société. La Société estime que son application des principes de gouvernement d'entreprise est appropriée et en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise applicables en France.

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.

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 Origin s'est réuni le 22 décembre 2010 pour faire un point sur ces questions. Il s'est assuré de la bonne application par la Société de ces dispositions, tant au regard des recommandations initiales du

Code que de la nouvelle recommandation de l'AFEP-MEDEF d'avril 2010 relative au renforcement de la présence des femmes dans les conseils. Le Conseil s'est également appuyé sur les précisions apportées ultérieurement par les rapports de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) du 12 juillet 2010 et de l'AFEP-MEDEF du 6 décembre 2010 sur la mise en œuvre de ces recommandations.

A l'issue de cette réunion consacrée à ce sujet, le Conseil d'Administration d'Atos Origin 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 en tout point conforme aux recommandations de l'AFEP-MEDEF.

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

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 de l'abandon de la pratique des « parachutes dorés » dans l'entreprise, du renforcement des conditions d'exercice des plans dont bénéficie la direction générale ou encore de la nomination d'un administrateur référent. Au cours de l'exercice 2010, dans cette continuité, deux points d'amélioration de la gouvernance d'entreprise peuvent être notés, avec la nomination de Madame Colette Neuville en qualité de censeur, et le renforcement de la diversification et de la féminisation du Conseil.

Administrateur référent

Conformément aux pistes de réflexion évoquées par l'AMF à l'occasion de son « Rapport 2009 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne » du 8 décembre 2009, le Conseil d'Administration lors de sa séance du 17 décembre 2009, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, avait désigné Jean-Philippe Thierry en qualité d'administrateur référent. Suite à la démission de Jean-Philippe Thierry actée lors de la réunion du Conseil du 12 octobre 2010 avec prise d'effet au 30 septembre 2010, 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.

Nomination d'un 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 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.

Renforcement de la présence des femmes au sein du Conseil

L'assemblée générale des actionnaires réunie le 27 mai 2010 a nommé Madame Aminata Niane en qualité d'administrateur. Cette nomination est intervenue sur proposition du Conseil d'Administration, en anticipation de l'adoption de la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance, votée le 27 janvier 2011.

La nomination de Madame Aminata Niane – personnalité du monde des affaires reconnue – est également venue renforcer les objectifs d'élargissement de la composition du conseil en termes de nationalité ou d'expérience internationale.

Au 31 décembre 2010, le Conseil d'Administration de la Société est composé de 18 % de femmes (comparé à 8 % en décembre 2009), et de 25 % si l'on inclut le censeur.

D.3.1.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2010, le Conseil d'Administration est composé de onze membres : Thierry Breton (Président Directeur Général), René Abate, Nicolas Bazire, Jean-Paul Béchat, Jean Fleming (administratrice représentant les salariés actionnaires, élue lors de l'Assemblée Générale Mixte du 26 mai 2009), Bertrand Meunier, Aminata Niane, Michel Paris, Pasquale Pistorio, Vernon Sankey et Lionel Zinsou-Derlin.

N.B. : Le tableau suivant mentionne Messieurs Jean-Philippe Thierry (démissionnaire à compter du 30 septembre 2010) et Behdad Alizadeh (démissionnaire à compter du 22 décembre 2010) :

Nom	Nationalité	Age	Date de nomination	Membre du Comité	Fin de mandat [1]	Nombre d'actions détenues
René Abate	Française	62	2009		2011	1 000
Behdad Alizadeh [2]	Américaine	49	2009	N&R	2011	1 000
Nicolas Bazire	Française	53	2009	N&R	2011	1 000
Jean-Paul Béchat	Française	68	2009	C	2011	1 000
Thierry Breton	Française	55	2009		2011	5 000
Mme Jean Fleming [4]	Britannique	41	2009		2011	640
Bertrand Meunier	Française	54	2009	N&R	2011	1 000
Mme Aminata Niane	Sénégalaise	54	2010		2012	1 000
Michel Paris	Française	53	2009	C	2011	1 000
Pasquale Pistorio	Italienne	74	2009	C	2011	1 000
Vernon Sankey	Britannique	61	2009	C	2011	1 000
Jean-Philippe Thierry [3]	Française	62	2009	N&R	2011	1 500
Lionel Zinsou-Derlin	Française et Béninoise	56	2010		2011	1 000

Censeur						
Mme Colette Neuville	Française	73	2010		2010	500

C : Comité des Comptes.
N&R : Comité des Nominations et des Rémunérations.
(1) Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'année.
(2) Monsieur Behdad Alizadeh a fait part de sa démission lors du Conseil du 22 décembre 2010.
(3) Monsieur Jean-Philippe Thierry a démissionné le 30 septembre 2010.
(4) Administratrice représentant les salariés actionnaires.

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 actionnaires [1].

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

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.

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

(1) En vertu de l'article 16 des Statuts.

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.

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'intérêt potentiel.

Le Conseil d'Administration lors de sa séance du 22 décembre 2010, en s'appuyant sur les travaux préparatoires du Comité des Nominations et Rémunérations, 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, huit des douze membres du Conseil, soit 67 %, ont été qualifiés d'indépendants. Le Comité des Comptes et le Comité des Nominations et des Rémunérations sont tous deux présidés par un administrateur indépendant.

Quatre des douze membres du Conseil ne sont pas considérés comme indépendants, à savoir, outre Thierry Breton, Michel Paris et Lionel Zinsou-Derlin – compte tenu de leurs liens avec un actionnaire significatif de la Société (25 % du capital de la Société étant détenus par la Financière Daunou 17 (PAI Partners)), – 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 2010, le Conseil d'Administration a tenu 12 réunions. Le taux de présence des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 93 % en moyenne.

Le Conseil d'Administration s'est réuni pour traiter notamment des sujets suivants :
- revue et approbation des budgets ;
- revue des résultats trimestriels et prévisionnels ;
- revue des présentations et communiqués financiers ;
- revue et approbation des comptes consolidés semestriels et annuels ;
- revue des orientations stratégiques du Groupe et opérations de croissance externe ;
- examen des engagements hors bilan et des risques ;
- revue de certains contrats stratégiques ;
- revue du fonctionnement des organes sociaux et gouvernance d'entreprise (composition du Conseil, 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, adoption d'un nouveau Code d'éthique).

Certains membres du Conseil d'Administration 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.

Au cours de l'exercice 2010, le Comité des Comptes était composé de 4 membres (3 de ces 4 membres, dont le Président du Comité, étant des membres indépendants) : Jean-Paul Béchat (Président), Vernon Sankey, Michel Paris, Pasquale Pistorio. 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.

En 2010, le Comité des Comptes s'est réuni sept fois. Le taux de présence des membres aux réunions était supérieur à 89 %.

Le Directeur Financier, le Directeur de l'Audit Interne, le Directeur du « Risk Management », le Directeur Juridique ainsi que les Commissaires aux Comptes ont assisté à l'ensemble des 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 quarante-huit heures avant la tenue des comités.

D'autres cadres de la Société ont participé à certaines réunions du Comité des Comptes tels que notamment le Directeur Général Adjoint en charge des Opérations et le Directeur de la ligne de service Intégration.

Le Comité des Comptes a examiné les rapports financiers trimestriels du Groupe tels que transmis 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, décrits ci-dessus). 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. Comme chaque année, une session spéciale s'est tenue en complément des réunions ordinaires afin de revoir les engagements spécifiques, les contrats majeurs ainsi que les risques et les pertes déclarés. Le Comité a également été impliqué dans l'élaboration du présent « Rapport du Président ».

Parmi les sujets traités au cours des sept réunions tenues en 2010, le Comité des Comptes s'est particulièrement attaché à la revue de sujets tels que :
- 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 siennes.

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'intérêt 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 propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions 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 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 2010, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé de 4 membres (2 de ces 4 membres étant des membres indépendants) : Behdad Alizadeh (Président jusqu'au 22 décembre 2010, date de sa démission), Jean-Philippe Thierry, Nicolas Bazire (Président à compter du 22 décembre 2010 suite à la démission de Behdad Alizadeh) et Bertrand Meunier.

En 2010, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni cinq fois. Le taux de présence des membres aux réunions s'est élevé à 89 % en moyenne.

Parmi les sujets traités au cours des cinq réunions tenues en 2010, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est particulièrement attaché à la revue, dans le but d'assister le Conseil dans ses décisions, de sujets tels que :
- les modalités de répartition des jetons de présence,
- la fixation de la rémunération variable du Président Directeur général pour 2010 et la définition des objectifs de performance,
- la revue des conditions de performance des stock-options,
- les attributions de stock-options aux équipes de direction du Groupe,
- la proposition de nomination d'un censeur,
- la proposition de nomination d'un administrateur,
- la détermination des membres indépendants du Conseil.

D.3.1.6 Évaluation 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, réfléchir à l'équilibre souhaitable de leur composition, s'interroger périodiquement sur l'adéquation à leurs tâches de leur organisation et de leur fonctionnement, 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.

En 2006, la Société avait procédé à une évaluation formalisée des travaux de son conseil de surveillance. Cette évaluation avait été confiée à un consultant extérieur. Au terme des exercices 2007 et 2008, sur la base d'un questionnaire distribué aux administrateurs, le Conseil avait procédé à une autoévaluation de ses travaux dont les résultats ont été mentionnés dans le Document de Référence de la Société.

Afin d'assurer tant la conformité de ses pratiques de gouvernance aux recommandations AFEP-MEDEF que l'adéquation de ses travaux à sa mission et aux attentes des actionnaires, le Conseil, en 2009 avait 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. Ainsi en 2010, le Conseil, lors de sa séance du 22 décembre, a décidé de compléter l'évaluation des pratiques de gouvernance de la Société par une évaluation formalisée de ses travaux, sous la direction de son administrateur référent, Pasquale Pistorio.

L'évaluation formalisée menée sur les travaux du Conseil et de ses Comités sur l'exercice 2010, comportait les deux aspects suivants :
- diagnostic institutionnel : consistant à apprécier la transcription du gouvernement d'entreprise dans la documentation institutionnelle de la Société (respect des recommandations et codes, fonctionnement du Conseil, comités spécialisés du Conseil, rémunération des mandataires sociaux, relations avec les actionnaires) ;
- évaluation des travaux du Conseil proprement dit : visant 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).

Sur le premier point, le Conseil a procédé à une revue complète des pratiques de gouvernance de la Société. Il a dédié une séance spécifique à ces questions (séance du Conseil du 22 décembre 2010) afin d'apprécier la conformité des pratiques de la Société aux recommandations en la matière et plus particulièrement :
- validation de l'adhésion et du suivi par la Société des recommandations AFEP-MEDEF ;
- approbation du document relatif à cette validation ;
- approbation du communiqué de presse concernant l'examen par le Conseil de la conformité des principes de gouvernance de la Société aux recommandations AFEP-MEDEF un an après leur mise en œuvre.

Les résultats de cette évaluation ont fait l'objet d'un communiqué de presse le 23 décembre 2010.

Sur le second point, 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 ;
- entretiens individuels entre l'administrateur référent et les administrateurs ;
- questionnaire distribué aux administrateurs envisageant tant les questions de fonctionnement du Conseil que son attention aux questions de gouvernance d'entreprise.

Il est ressorti des analyses de l'administrateur référent partagées avec l'ensemble des administrateurs les points suivants :
- s'agissant de la gouvernance, les administrateurs ont noté que le fonctionnement était excellent. 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 le management 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. Ainsi, dans le cadre de l'opération acquisition par la Société de Siemens IT Solutions and Systems (SIS), un comité « ad hoc » a ainsi été mis en place pour réfléchir avec la Société à divers aspects d'un projet transformant.

Les administrateurs ont souligné cette pratique qui a été jugée excellente. Au plan général, il est ainsi proposé de consacrer une ou deux séances du Conseil d'une demi-journée à date précise à la stratégie des divisions, avec des présentations tant du responsable de la stratégie que de divers patrons de division/pays, et un accent mis sur les questions de technologie ;
- s'agissant de la composition du Conseil, les administrateurs ont salué l'accroissement de la représentation des femmes au sein du Conseil.

Les données ainsi collectées lors de l'évaluation des travaux du Conseil, aussi bien à l'issue des entretiens individuels menés par l'administrateur référent, que par les questionnaires complétés par les administrateurs, permettent de confirmer que :
- 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 ;
- la pratique de séances dédiées à la stratégie générale qui avait été demandée lors de la dernière évaluation des travaux du Conseil a bien été prise en compte. Les administrateurs souhaitent que cette pratique soit poursuivie.

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 Origin s'est appuyé 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 Origin (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.

Le Président du Conseil d'Administration a confié la rédaction du Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les processus de contrôle interne à la Direction de l'Audit Interne du Groupe. Ce travail a été revu par le Directeur financier et le Secrétaire Général du Groupe ainsi que le Directeur Exécutif en charge des Fonctions Globales.

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 en aucun cas 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 Origin est une combinaison de composants intimement liés qui sont détaillés ci-après.

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 (pays) et fonctionnelles (lignes de services, ventes et marchés, fonctions support). Cela constitue une source de contrôle avec une double vision sur toutes les opérations.

Responsabilités et autorisations : Une attention particulière a été portée pour s'assurer que les responsabilités et autorisations sont accordées aux bonnes personnes, 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 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. Un programme de suivi de l'amélioration de la séparation des tâches a été élaboré, comprenant la revue fonctionnelle de la séparation des tâches et des procédures d'attribution des profils. Un outil spécifique a été utilisé pour évaluer automatiquement ces règles dans les systèmes.
- **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. Ces normes et procédures sont révisées lorsque nécessaire afin de rester en adéquation avec les objectifs du Groupe.

Parmi les pratiques et normes clés :
- **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.
- **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 Origin de s'impliquer dans le contrôle et le suivi des contrats conclus par le Groupe. Au-delà de certains seuils, des revues ont été effectuées directement au niveau de la Direction Générale. En 2010, Rainbow a été déployé progressivement 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. En 2010, le Groupe a initié une revue globale et une centralisation des normes et procédures Groupe, afin d'accroître la connaissance et l'accessibilité à ces documents.

Gestion des Ressources Humaines : Une politique de gestion des Ressources Humaines du Groupe a été conçue par le biais du « Global Capability Model » (GCM, modèle de capacités globales), qui sert de norme de référence pour classifier les emplois du Groupe selon des critères d'expérience et d'expertise. Cette politique a permis aux employés de connaître précisément leurs responsabilités, qui sont détaillées sur les descriptifs

de postes, a aidé les Directeurs dans les processus de recrutement et de gratification et contribué à la gestion des ressources opérationnelles. Une politique globale en matière de primes a complété cette organisation en définissant les avantages 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 Origin 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.

Communication d'informations fiables et pertinentes

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

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

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, et ce jusqu'à la Direction Générale pour les plus importantes. Cela concerne divers sujets, comme les risques opérationnels (via le Comité de gestion des risques), la trésorerie (via le Comité de sécurisation des moyens de paiement et de la trésorerie), ou les restructurations financières (Comité de restructuration financière).

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

Un site Intranet dédié est accessible à l'ensemble des employés afin de faciliter le partage des connaissances et les échanges sur les questions soulevées par les différentes communautés au sein du Groupe. Ce système global de gestion des connaissances favorise les échanges et permet un transfert efficace et efficient des informations.

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 2010, a permis d'identifier et évaluer les risques qui pourraient impacter les objectifs du Groupe. La méthodologie retenue comprenait des interviews et des questionnaires adressés aux 400 premiers managers du Groupe, afin de recenser leur vision des principaux risques qui pourraient impacter les objectifs d'Atos Origin, leurs impacts potentiels et leur probabilité d'occurrence.
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 Rapport Annuel 2010) présente la vision du Groupe sur ses principales zones de risques ainsi que la manière dont ces risques sont gérés. Cela 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 ».

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) :

- **Ressources Humaines et gestion des retraites :** les activités de contrôle ont été conçues pour identifier et gérer les évolutions de la législation du travail dans les pays où opère le Groupe, en particulier : traitement de la paie, contrôle des contrats de travail, processus de recrutement et de fin de carrière, etc. ;
- **Juridique :** en plus de la délégation de pouvoirs mentionnée ci-dessus, les activités de contrôle portent sur les règles régissant les contrats clients, les marques, les brevets, les dépôts de noms de domaines, les assurances et le droit des sociétés ;
- **Cycle de production :** depuis la réponse aux appels d'offres jusqu'à la livraison et la phase postérieure, et en complément des processus commerciaux et de gestion des risques mentionnés précédemment, les activités de contrôle couvrent la phase de transition entre l'appel d'offres et l'exécution, le suivi des risques et des plans d'action, la gestion et le contrôle des ressources, la revue financière des projets, la supervision de l'exécution des projets et de leur clôture.
- **Achats :** les activités de contrôle couvrent les autorisations de demandes d'achats, les principales étapes du cycle d'approvisionnement et l'éthique des acheteurs.
- **Informatique Interne :** les activités de contrôle concernent la protection et la confidentialité des informations, y compris les plans de secours, la sécurité des accès aux systèmes et réseaux.
- **Communication :** les activités de contrôle définies se rapportent à la communication interne des messages importants ainsi qu'aux procédures de préparation et de diffusion d'annonces, aux relations publiques, au plan de communication en situation de crise, à la communication financière et aux relations investisseurs.
- **Fusions et acquisitions :** les activités de contrôle ont pour objectif de s'assurer que les autorisations adéquates ont été obtenues à chaque étape du processus, et que les outils et ressources appropriés sont utilisés pour sécuriser les opérations.
- **Finance et trésorerie :** les activités de contrôle relatives aux processus financiers sont décrites dans la section D.3.2.3.

Une nouvelle version du Manuel de Contrôle Interne a été diffusée au sein du Groupe en août 2009 afin de prendre en compte des améliorations de contenu et de forme. 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 **« SAS70 »** [(1)] **.**

Un référentiel de contrôle a été défini, précisant les activités de contrôles relatives au service délivré au client. Ce référentiel a été bâti sur la base modèle ITGI (Institut de Gouvernance des Technologies de l'Information - *IT Governance Institute's publication titled IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley, 2nd Edition*).

Surveillance

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

L'Audit Interne avait pour responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne. L'Audit Interne s'est assuré, par ses revues, que les procédures de contrôle interne ont été dûment appliquées et a contribué 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.

(1) SAS70 (« Statement on Auditing Standards no.70 ») est l'acronyme de la norme professionnelle américaine, généralement appliquée dans d'autres pays dans le cadre de l'établissement d'un rapport d'audit sur le contrôle interne d'un service délivré à un tiers. Typiquement, les activités d'Atos Origin ont un impact sur l'environnement de contrôle de ses clients (via les systèmes d'information), ce qui peut requérir la production d'un rapport « SAS70 » pour les activités de contrôles assurées par Atos Origin.

En 2010, l'Audit Interne a mené 87 missions d'audit pour évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne : 53 dans le domaine des processus fonctionnels (Finance, Ressources Humaines, Achats et Informatique Interne) et 34 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 2010 :

- Un suivi exhaustif de toutes les recommandations ouvertes – sur les risques moyens et élevés – a été effectué pour s'assurer de la mise en œuvre des plans d'action.
- Trois pays ont été audités quant à l'efficacité de leur contrôle interne sur les fonctions support.
- Onze centres de données (datacenters) ont été audités afin d'obtenir une vision des contrôles de sécurité physique, de l'environnement de contrôle et de la disponibilité et des performances du centre de données.
- Trois investigations et deux audits pour des clients spécifiques ont eu lieu.
- L'audit interne a également effectué un audit organisationnel sur la mise en œuvre du nouveau modèle d'organisation par marchés (GAMA [1]) dans cinq des principaux pays pour s'assurer que le déploiement du modèle est sur la bonne voie, conformément à la stratégie du Groupe.
- Des audits de prévention de la fraude ont été menés afin de vérifier si le risque de fraude est suffisamment pris en compte dans les entités et, pour une liste prédéfinie de scénarios de fraude interne, évaluer la sensibilisation à la fraude et l'efficacité des contrôles en place.
- Trois fournisseurs de services ont été audités afin d'évaluer la façon dont les contrats de sous-traitance supportent les objectifs de l'entreprise et comment la relation avec les tiers est gérée à un niveau stratégique et opérationnel, y compris les aspects de dépendance (contractuelle, business, système, etc.).

L'audit interne a également activement accompagné les opérations afin d'atteindre les exigences de conformité et obtenir le statut « d'institution de paiement » pour Worldline Belgique.

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

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

Organisation financière locale et globale

Les processus financiers sont mis en œuvre par des équipes financières dans chaque pays. Les Directeurs financiers des pays avaient jusqu'en février 2009 un double rattachement à la direction du pays et à la Direction Financière du Groupe. Depuis cette date, les Directeurs financiers des pays sont rattachés exclusivement au Directeur Financier du Groupe.

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. Le pilotage a été assuré par le Comité de Direction Financière du Groupe, constitué des Directeurs financiers des principaux pays et du Directeur Financier Groupe. Ce Comité se réunit régulièrement afin de superviser le processus de préparation de l'information financière, de revoir les options comptables les plus significatives ainsi que d'analyser les faiblesses potentielles de contrôle interne, et décider des actions correctrices à mettre en œuvre.

La Direction Financière du Groupe a supervisé les processus financiers, plus particulièrement au travers de la consolidation financière, de la veille réglementaire, de l'apport d'expertise aux différentes entités et du contrôle de l'information financière produite.

En 2010, l'alignement des systèmes financiers s'est poursuivi pour renforcer l'homogénéité entre les pays en termes d'indicateurs et de processus, et rationaliser les outils informatiques et le reporting.

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 financières sont documentées dans un manuel des principes comptables et de reporting du Groupe qui sert de référentiel pour l'information financière du Groupe. Ce manuel 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. Un centre de compétence et d'expertise sur les normes IFRS existe au sein du Groupe afin d'aider et de soutenir les opérations locales.

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 Origin.

Instructions et calendriers : La remontée des budgets des filiales, 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.

Systèmes 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 depuis début 2007 pour l'information financière (reporting opérationnel et comptes statutaires). Chacune des filiales remonte des états financiers individuels, lesquels sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation. Toutes les écritures comptables de consolidation 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 visaient à s'assurer que l'information comptable et financière était conforme aux normes et instructions définies.

Le dossier de clôture (inclus dans le manuel de contrôle interne) a été déployé au niveau local en 2008. Chaque filiale doit renseigner trimestriellement un dossier de clôture standardisé, formalisant les contrôles importants réalisés sur le cycle financier, et justifiant les positions comptables.

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

Suivi opérationnel et financier : le contrôle de gestion du Groupe a 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.

(1) GAMA : « Global Atos Market Alignement ».

D.3.2.4 Les acteurs du contrôle interne

Les principaux acteurs d'Atos Origin 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 jouent un rôle important pour éclairer le Conseil, dans le système de contrôle interne par la revue et le suivi qu'ils exercent dans différents domaines. 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 a défini 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
Le rôle du Contrôle Interne est d'assurer la coordination du système de contrôle interne et des initiatives qui s'y rapportent, telles la mise en œuvre du manuel de contrôle interne et son amélioration continue au sein du Groupe.

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 2011, le Programme TOP, tel que largement explicité, poursuivra ses 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 2010. En cohérence avec les orientations générales de contrôle interne du Groupe, l'Audit Interne projette de suivre avec attention le déploiement du Manuel de Contrôle Interne et le Programme TOP. De même, tout en continuant de piloter le processus d'auto-évaluation du contrôle des processus financiers, l'Audit Interne va poursuivre le renforcement du contrôle et la vérification de l'information financière.

Conclusion
Sur la base de tous ces éléments, nous n'avons pas d'autre observation à formuler quant au contrôle interne et aux procédures mises en place par le Groupe. Cependant, il faut noter que le contrôle interne ne peut donner une garantie absolue que les objectifs du Groupe en ce domaine seront atteints et que tous les risques auront été totalement éliminés.

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 de la société Atos Origin

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Atos Origin et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.25-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

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.

I. 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.

II. 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 31 mars 2011
Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés		Grant Thornton Membre français de Grant Thornton International	
Tristan Guerlain	Christophe Patrier	Jean-Pierre Colle	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 27 mai 2010, l'enveloppe annuelle des jetons de présence a été fixée à 500 000 euros pour les membres du Conseil d'Administration.

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 2010, 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 € 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 pour chaque participant au Comité.
- Le ou les censeurs bénéficient des mêmes conditions et sont soumis aux mêmes règles que les administrateurs.

Messieurs Thierry Breton et Behdad Alizadeh ont renoncé à percevoir leurs jetons de présence.

Jetons de présence payés et dus aux membres du Conseil de Surveillance/Conseil d'Administration :

	2009		2010	
	Payés [8]	Dus [9]	Payés [10]	Dus [11]
René Abate	18 750	38 000	38 000	37 000
Behdad Alizadeh	-	-	-	-
Nicolas Bazire	-	41 750	41 750	39 000
Jean-Paul Béchat	-	50 500	50 500	47 500
Thierry Breton	-	-	-	-
Jean Fleming	-	24 500	24 500	34 000
Bertrand Meunier	18 750	41 000	41 000	40 750
Aminata Niane	-	-	-	19 583 [1]
Michel Paris	18 750	43 250	43 250	40 500
Pasquale Pistorio	-	39 000	39 000	39 500
V. Sankey	37 500	43 750	43 750	40 500
L. Zinsou-Derlin	-	-	-	31 917
Benoît d'Angelin	19 750	-	-	-
Diethart Breipohl	18 750	-	-	-
Dominique Bazy	18 750	-	-	-
Didier Cherpitel	18 750	-	-	-
Jean-François Cirelli	18 750	-	-	-
Michel Combes	18 750	-	-	-
Dominique Mégret	-	38 000	38 000	-
Jan P. Oosterveld	18 750	-	-	-
Michel Soublin	37 500	-	-	-
Jean-Philippe Thierry (rémunération en sa qualité de Président du Conseil de Surveillance)	133 115 [2]	-	-	-
Jean-Philippe Thierry	-	40 000 [3]	40 000 [3]	27 750 [4]
Colette Neuville	19 750 [5]	-	-	-
Censeur Colette Neuville	-	-	-	20 583 [6]

(1) Madame Aminata Niane a été nommée membre du Conseil d'Administration le 27 mai 2010. Les jetons de présence sont proratisés à compter de cette date.
(2) La somme de 133 115 euros payée en 2009 à Monsieur Jean-Philippe Thierry correspond à sa rémunération en qualité de Président du Conseil de Surveillance jusqu'au 10 février 2009, payée sur une base prorata temporis.
(3) Jetons de présence payés à Monsieur Jean-Philippe Thierry pour son mandat de membre du Conseil d'Administration depuis le 10 février 2009.
(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 sont dus jusqu'à cette date.
(5) Jetons de présence payés à Madame Colette Neuville pour son mandat de membre du Conseil de Surveillance en 2008, qui a pris fin le 10 février 2009.
(6) Madame Colette Neuville a été nommée Censeur le 13 avril 2010. Les jetons de présence seront payés au prorata temporis à compter de cette date.
(8) Jetons de présence payés au cours de l'exercice, au titre de l'année 2008.
(9) Jetons de présence dus au titre de l'exercice 2009.
(10) Jetons de présence payés au cours de l'exercice, au titre de l'année 2009.
(11) Jetons de présence dus au titre de l'année 2010.

D.4.2 Rémunération des mandataires sociaux exécutifs et associés

Monsieur Thierry Breton a été nommé Président du Directoire le 16 novembre 2008 et est Président Directeur Général depuis le 10 février 2009.

Monsieur Charles Dehelly, Directeur Général Adjoint en charge des Opérations, et Monsieur Gilles Grapinet, Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales, figurent ici en tant que salariés.

À titre d'information, nous rappelons que la fixation d'objectif et la revue de performance qui en découle sont semestrielles. À ce titre, la rémunération variable est versée une fois par semestre (habituellement en février 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.

Monsieur Thierry Breton, Président du Directoire du 16 novembre 2008 au 10 février 2009, Président Directeur Général depuis le 10 février 2009

La rémunération totale annuelle brute maximale est de 2,4 millions d'euros, dont la moitié (1,2 million d'euros) est fixe, et l'autre moitié est conditionnée à l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'Administration.

M. Thierry Breton, Président Directeur Général				
Thierry Breton	2009		2010	
En euros	Due	Versée	Due	Versée
Rémunération fixe	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Rémunération variable [1]	1 048 600	723 000	1 200 000	1 048 600
Rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
Jetons de présence Atos Origin SA	NA	NA	NA	NA
Avantages en nature	5 337	5 337	7 284	7 284
TOTAL	**2 253 937**	**1 928 337**	**2 407 284**	**2 255 884**

(1) 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. Lors du premier semestre 2009, les objectifs financiers ont été dépassés, en conséquence la rémunération variable totale retenue pour ce semestre n'a subi aucune décote. Lors du second semestre, la réalisation des objectifs a été de 74,8 %. Au total en 2009, la rémunération conditionnelle annuelle due à Monsieur Thierry Breton représente donc 87,4 % de sa rémunération variable totale, soit une décote de 12,6 %. 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 obtenues par Monsieur Thierry Breton au titre du premier et du second semestre 2010 correspondent à ce montant plafond de 100 %.

Monsieur Charles Dehelly, Directeur Général Adjoint en charge des Opérations
La rémunération fixe annuelle brute est de 450 000 euros. La rémunération variable cible à 100 % d'objectifs atteints est égale à son salaire de base et peut aller jusqu'à 169 % [1] en cas de surperformance soit 760 500 euros.

M. Charles Dehelly, Directeur Général Adjoint en charge des Opérations				
Charles Dehelly	2009		2010	
En euros	Due	Versée	Due	Versée
Rémunération fixe	450 000	450 000	450 000	450 000
Rémunération variable	456 583	327 885	608 520	498 256
Rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
Jetons de présence Atos Origin SA	NA	NA	NA	NA
Avantages en nature	3 854	3 854	2 947	2 947
TOTAL	**910 437**	**781 739**	**1 061 467**	**951 203**

Monsieur Gilles Grapinet, Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales
La rémunération fixe annuelle brute est de 450 000 euros. La rémunération variable cible à 100 % d'objectifs atteints est égale à son salaire de base et peut aller jusqu'à 169 % [1] en cas de surperformance soit 760 500 euros.

Monsieur Gilles Grapinet, Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales				
Gilles Grapinet	2009		2010	
En euros	Due	Versée	Due	Versée
Rémunération fixe [1]	435 380	435 380	450 000	450 000
Rémunération variable	465 646	303 207	608 520	498 256
Rémunération exceptionnelle	NA	NA	NA	NA
Jetons de présence Atos Origin SA	NA	NA	NA	NA
Avantages en nature	9 238	9 238	11 311	11 311
TOTAL	**910 264**	**747 825**	**1 069 831**	**959 567**

(1) M. Gilles Grapinet a travaillé un jour par semaine jusqu'au 14 janvier 2009 inclus et a été payé pro rata temporis.

Monsieur Gilles Grapinet, Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales
La rémunération fixe annuelle brute est de 450 000 euros. La rémunération variable cible à 100 % d'objectifs atteints est égale à son salaire de base et peut aller jusqu'à 169 % [1] en cas de surperformance soit 760 500 euros.

(1) Le pourcentage maximum est de 169 % chaque semestre à l'exception du second semestre 2010 pour lequel le plafond a été porté à 189 %.

D.4.3 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions gratuites

En 2010, Messieurs Thierry Breton, Charles Dehelly et Gilles Grapinet n'ont bénéficié d'aucune attribution d'actions gratuites ni d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société.

Rappel

Compte tenu des décisions relatives au règlement du plan d'options de souscription d'actions du 23 décembre 2008 qui ont été prises par les Conseils d'Administration du 5 octobre et du 17 décembre 2009, dans le but de durcir les conditions de performance, nous rappelons les éléments suivants :

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).

Plan 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 reconnue par les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice en % au dessus du prix d'attribution [1]	Période d'exercice
Thierry Breton	23 décembre 2008 1re tranche	Souscription	1 054 670	233 334	5 %	01/08/2010-31/03/2018
Thierry Breton	23 décembre 2008 2e tranche	Souscription	809 666	233 333	25 %	01/04/2011-31/03/2018
Thierry Breton	23 décembre 2008 3e tranche	Souscription	590 332	233 333	50 %	01/04/2012-31/03/2018

(1) Prix de référence de 17,6 euros.

Plan d'options de souscription d'actions attribuées en 2008 aux Directeurs Généraux Adjoints

Directeur Général Adjoint	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode reconnue par les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice en % au dessus du prix d'attribution [1]	Période d'exercice
Charles Dehelly	23 décembre 2008 1re tranche	Souscription	352 560	78 000	5 %	01/08/2010-31/03/2018
Charles Dehelly	23 décembre 2008 2e tranche	Souscription	270 660	78 000	25 %	01/04/2011-31/03/2018
Charles Dehelly	23 décembre 2008 3e tranche	Souscription	197 340	78 000	50 %	01/04/2012-31/03/2018

(1) Prix de référence de 17,6 euros.

Directeur Général Adjoint	Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode reconnue par les comptes consolidés (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice en % au dessus du prix d'attribution (1)	Période d'exercice
Gilles Grapinet	23 décembre 2008 1re tranche	Souscription	352 560	78 000	5 %	01/08/2010-31/03/2018
Gilles Grapinet	23 décembre 2008 2e tranche	Souscription	270 660	78 000	25 %	01/04/2011-31/03/2018
Gilles Grapinet	23 décembre 2008 3e tranche	Souscription	197 340	78 000	50 %	01/04/2012-31/03/2018

(1) Prix de référence de 17,6 euros.

Conditions du plan d'options de souscription d'actions attribué en 2008

Le changement de l'équipe de direction générale d'Atos Origin intervenu en fin d'année 2008 s'est accompagné, dans le cadre des autorisations données par les Assemblées Générales des actionnaires des 23 mai 2007 et 26 mai 2009, de l'établissement d'un plan global d'intéressement en titres de la nouvelle équipe et des cadres dirigeants. Un plan triennal d'attribution d'options de souscription d'actions a été instauré en décembre 2008. Les conditions de performance ont été précisées au cours de l'année 2009. Il est rappelé qu'aucun autre intéressement en titres n'a été accordé à l'équipe de direction générale en 2009 ou en 2010.

Attribution du 23 décembre 2008

Le 23 décembre 2008, le Conseil de Surveillance d'Atos Origin a autorisé la mise en place d'un plan triennal de 1 378 000 options de souscription d'actions. Celles-ci étaient destinées aux principaux membres de la nouvelle Direction Générale de l'entreprise, qui sont : Monsieur Thierry Breton, Président du Directoire (dont il était prévu qu'il devienne Président Directeur Général de la Société après projet de modification annoncé de sa gouvernance pour revenir à une société anonyme à Conseil d'Administration), les deux Directeurs Généraux Adjoints nouvellement nommés, Messieurs Charles Dehelly et Gilles Grapinet, auxquels ont été également associés les 21 responsables de projet nouvellement nommés du programme d'amélioration structurelle de la performance opérationnelle de l'Entreprise lancé par la nouvelle équipe dirigeante, dénommé « TOP ».

Ce plan a été structuré de manière à prendre en considération des engagements assurant un rattrapage et une amélioration soutenue et durable de la performance opérationnelle de l'entreprise sur la période de trois ans correspondant à la durée du plan « TOP ».

Les options ont donc été octroyées en trois tranches successives, exerçables respectivement pour un tiers d'entre elles (sous conditions de performance et de présence) à compter du 1er avril ou du 1er août 2010 (selon les bénéficiaires), pour le deuxième tiers (sous conditions de performance et de présence) à compter du 1er avril 2011 et pour le dernier tiers (sous conditions de performance et de présence) à compter du 1er avril 2012.

Le Conseil de Surveillance, puis le Conseil d'Administration (au cours de l'année 2009 lors de la définition des critères de performance opérationnelle à réaliser une fois que les objectifs budgétaires étaient fixés) se sont entourés d'avis professionnels au moment même où se produisaient les évolutions des règles de place et se sont assurés que ce plan respecte l'ensemble des recommandations AFEP-MEDEF (notamment : pourcentage de la valorisation comptable des options annualisée « dans la moyenne » des entreprises comparables et « non disproportionné » par rapport à la rémunération totale, caractère « sérieux et exigeant » des conditions de performance, options de souscription d'actions à la date d'exercice pour éviter à l'entreprise d'acheter les titres préalablement, réduction d'éventuels « effets d'aubaines » par renforcement des conditions de performance internes et externes, lisibilité du pourcentage de titres accordé au mandataire social par rapport à l'ensemble des titres octroyés annuellement, etc.).

Conditions de performance

Les critères de performance opérationnelle (liés à l'amélioration continue année après année sur toute la période du profil financier de l'entreprise) s'appliquant aux options de souscription d'actions des dirigeants d'Atos Origin ont été arrêtés par le Conseil d'Administration de la Société dans ses réunions des 17 février et 5 octobre 2009, après avis du Comité des Rémunérations. Le Conseil d'Administration a estimé que ces critères étaient conformes aux recommandations AFEP-MEDEF de décembre 2008 (préalablement, en décembre 2008, le Conseil de Surveillance avait recueilli l'avis professionnel d'un cabinet spécialisé sur ces questions).

Sur la période triennale que couvre le plan, le Conseil d'Administration a retenu des indicateurs de progrès mesurables, et traduisant les priorités données au management : amélioration de la marge opérationnelle, du flux net de trésorerie et du cours de l'action, avec sur ce point, pour chacune des trois quotités, un cours d'exercice supérieur au cours de référence, pour lequel une progression par seuil a été définie pour chaque tranche. Ces critères ont été préférés à tous autres critères de comparaison – comparables boursiers ou indiciaires par exemple – jugés moins pertinents dans la phase actuelle de l'entreprise, compte tenu notamment de sa situation, mais aussi de son périmètre présent (qui en fait un acteur à part dans les services informatiques, en particulier en raison du poids, dans le domaine des paiements électroniques, des activités d'Atos Worldline).

Les recommandations du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publiées par l'AFEP-MEDEF en décembre 2008 et reprises par l'AMF dans son rapport du 9 juillet 2009 disposent que : « *l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux de la totalité des options et l'acquisition des actions doivent être liés à des conditions de performance à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives, ces conditions devant être sérieuses et exigeantes et combiner conditions de performance interne et/ou externe, c'est-à-dire liées à la performance d'autres entreprises, d'un secteur de référence…* ». Au regard des dispositions de référence précitées, les options sont donc soumises aux conditions de performance suivantes :

Pour la 1re tranche (dont la période d'exercice initiale commencele 1er avril 2010 et a été repoussée au 1er 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).

Pour les seules options attribuées à l'équipe de direction générale (Monsieur Thierry Breton – mandataire social – et les deux Directeurs généraux adjoints), dont le début de la période d'exercice a été repoussé au 1er août 2010, elles sont soumises aux conditions de performance additionnelles suivantes qui doivent être atteintes pour au moins trois des quatre semestres consécutifs (la période de référence étant un semestre) échus au x31 décembre 2008, 30 juin 2009, 31 décembre 2009 et 30 juin 2010 :

(i) 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
(ii) 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 2e 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 doivent être atteints sur deux années consécutives (la période de référence étant une année) précédant le début de la période d'exercice :

(i) 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
(ii) 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 3e 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 doivent être atteints sur deux années consécutives (la période de référence étant une année) précédant le début de la période d'exercice :

(i) 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
(ii) 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.

Calcul et report d'exercice

Le réalisé des indicateurs relatifs aux conditions de performance interne pour chacune des trois tranches est déterminé sur chaque période de référence (année ou semestre) par le Conseil d'Administration et communiqué au bénéficiaire.

Dans le cas où ces conditions ne seraient pas satisfaites sur l'une des périodes de référence associées aux différentes tranches (ou sur deux période de référence s'agissant de la 1re tranche), le bénéficiaire perd le bénéfice des options de la quotité concernée:

i) sauf à ce que, sur deux périodes de référence de la tranche d'options concernée (ou sur au moins trois périodes de référence pour les options de la 1re tranche), au moins une des deux conditions de performance interne ait été satisfaite. Dans ce cas, le bénéficiaire conserve la faculté d'exercer les dites options de la tranche concernée si les conditions de performance sont satisfaites sur la période de référence suivant immédiatement la dernière période de référence de la tranche concernée.

ii) sauf à ce que le Conseil d'Administration en décide autrement, conformément au code du commerce (article L. 225-177).

Caractère exigeant des conditions de performance des options de souscription d'actions pour les dirigeants d'Atos Origin

Le Conseil d'Administration s'est référé aux performances historiques de la Société sur les années 2006 – 2007 – 2008 pour s'assurer du caractère exigeant des conditions de performance assignées à la nouvelle équipe dirigeante sur les trois années de la durée du plan.

Il s'est tout d'abord assuré de la compréhension par le marché de l'exigence budgétaire triennale. Ainsi, il a été estimé que l'ambition annoncée publiquement de la Société d'améliorer sensiblement sa marge opérationnelle sur la durée du Programme TOP (pour la période 2009 à 2011 inclus) est particulièrement élevée tant au regard de l'historique des performances passées de l'Entreprise que des conditions économiques anticipées sur 2009 et au-delà. Les objectifs à trois ans d'amélioration de la marge opérationnelle et des flux de trésorerie approuvés par le Conseil d'Administration satisfont ainsi l'obligation d'exigence.

Cela a d'ailleurs conduit nombre d'analystes et d'observateurs qui suivent l'industrie et les services à relever qu'Atos Origin était l'une des rares sociétés de son secteur à avoir affiché un tel niveau d'ambition dans le contexte économique que nous connaissons et pour les trois années à venir.

Si l'on se réfère ensuite aux trois années précédant l'octroi des options, qui connaissaient un contexte économique plus favorable, les critères cumulés fixés aujourd'hui n'auraient pas été atteints ni en 2006 ni en 2008, comme le montrent les tableaux ci-dessous qui appliquent les critères internes de performance retenus pour le plan 2009-2011 (incluse) aux années 2006-2008 (incluse) :

A – S'agissant de la 1re tranche (conditions d'exercice à 85 % du budget) :

Résultats obtenus en 2006

Marge opérationnelle/Budget	< 85 %	Critère de 85 % du Budget non satisfait
Marge opérationnelle/N-1	- 38 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Et

Flux de trésorerie/Budget	< 85 %	Critère de 85 % du Budget non satisfait
Flux de trésorerie/N-1	- 47 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Conclusion 2006 : Les critères de performance n'auraient pas été atteints en 2006.

Résultats obtenus en 2007

Marge opérationnelle/Budget	> 85 %	Critère de 85 % du Budget satisfait
Marge opérationnelle/N-1	+ 10 %	Critère de + 10 % vs N-1 atteint

Et

Flux de trésorerie/Budget	> 85 %	Critère de 85 % du Budget satisfait
Flux de trésorerie/N-1	21 %	Critère de + 10 % vs N-1 satisfait

Conclusion 2007 : Les critères de performance auraient été atteints en 2007.

Résultats obtenus en 2008

Marge opérationnelle/Budget	< 85 %	Critère de 85 % du Budget non satisfait
Marge opérationnelle/N-1	- 2 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Et

Flux de trésorerie/Budget	< 85 %	Critère de 85 % du Budget non satisfait
Flux de trésorerie/N-1	- 33 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Conclusion 2008 : Les critères de performance n'auraient pas été atteints en 2008.

B – S'agissant des 2e et 3e tranches (conditions d'exercice à 80 % du budget) :

Résultats obtenus en 2006

Marge opérationnelle/Budget	< 80 %	Critère de 80 % du Budget non satisfait
Marge opérationnelle/N-1	- 38 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Et

Flux de trésorerie/Budget	< 80 %	Critère de 80 % du Budget non satisfait
Flux de trésorerie/N-1	- 47 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Conclusion 2006 : Les critères de performance n'auraient pas été atteints en 2006.

Résultats obtenus en 2007

Marge opérationnelle/Budget	> 80 %	Critère de 80 % du Budget satisfait
Marge opérationnelle/N-1	+ 10 %	Critère de + 10 % vs N-1 atteint

Et

Flux de trésorerie/Budget	> 80 %	Critère de 80 % du Budget satisfait
Flux de trésorerie/N-1	21 %	Critère de + 10 % vs N-1 satisfait

Conclusion 2007 : Les critères de performance auraient été atteints en 2007.

Résultats obtenus en 2008

Marge opérationnelle/Budget	> 80 %	Critère de 80 % du Budget satisfait
Marge opérationnelle/N-1	- 2 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Et

Flux de trésorerie/Budget	< 80 %	Critère de 80 % du Budget non satisfait
Flux de trésorerie/N-1	- 33 %	Critère de + 10 % vs N-1 non satisfait

Conclusion 2008 : Les critères de performance n'auraient pas été atteints en 2008.

Ainsi, le Conseil d'Administration a considéré lorsqu'il les a arrêtés, a fortiori au regard d'un environnement économique dégradé, que les critères retenus pour le plan 2009 – 2011 satisfaisaient les conditions « de sérieux et d'exigence » et répondaient aux recommandations AFEP-MEDEF.

Réalisation des conditions de performance des options de souscription d'actions pour les dirigeants d'Atos Origin

A – S'agissant de la 1re tranche (conditions d'exercice à 85 % du budget) :

Les conditions de performance ont été vérifiées pour trois semestres sur quatre.

Marge opérationnelle (1) (M€)	Second semestre 2008	Premier semestre 2009	Second semestre 2009	Premier semestre 2010
Réalisation	142	118	172	141
Budget	191	118	182	123
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 (M€)	Second semestre 2008	Premier semestre 2009	Second semestre 2009	Premier semestre 2010
Réalisation	92	- 24	141	74
Budget	130	- 72	114	- 44
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**

(1) La Marge opérationnelle pour le second semestre 2007 s'est établie à 154 millions d'euros.

Par conséquent, Messieurs Thierry Breton, Charles Dehelly et Gilles Grapinet ont acquis les Options Tranche 1 le 1er août 2010.

B – S'agissant de la 2e tranche (conditions d'exercice à 80 % du budget) :

Les réalisations pour 2009 et 2010 sont les suivantes :

Marge opérationnelle (M€)	2009	2010
Réalisation	290	319
Budget	300	315
Réalisation du Budget (%)	**96,7 %**	**101,4 %**
Critère de 80 % du Budget ou + 10 % vs année précédente satisfait	oui	oui

Flux net de trésorerie (M€)	2009	2010
Réalisation	117	142,8
Budget	42	126
Réalisation du Budget (%)	**278,6 %**	**113,3 %**
Critère de 80 % du Budget ou + 10 % vs année précédente satisfait	oui	oui
Conditions atteintes	**OUI**	**OUI**

Les Conditions de Performance pour les Options Tranche 2 ont donc été vérifiées sur deux années consécutives. Pour mémoire, la Date d'Acquisition des options Tranche 2 est le 1er avril 2011.

Il est par ailleurs à noter que, même si le Conseil d'Administration n'a pas retenu de condition de performance externe pour l'attribution des options de souscription d'actions pour les dirigeants d'Atos Origin pour les raisons évoquées plus haut, la Société a réalisé, s'agissant du cours de son action, une performance supérieure à celle de ses principaux concurrents et à l'indice boursier de référence (CAC 40), tant en 2009 qu'en 2010, comme le montre le tableau ci-dessous.

Société	Évolution 2009 (base 100 au 31/12/08)	Évolution 2010 (base 100 au 31/12/09)	Évolution 2009-2010 (base 100 au 31/12/08)
Atos Origin	**179**	**124**	**222**
Logica	165	115	190
IBM	156	112	174
Accenture	127	117	148
HP	142	82	116
Cap Gémini	116	119	127
CAC 40	122	97	118

D.4.4 Avantages des dirigeants mandataires sociaux

Le tableau reprend le Président Directeur Général du Conseil d'Administration et les Directeurs Généraux Adjoints en tant que salariés.

	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	
Dirigeant Mandataire Social	**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
Charles Dehelly Directeur Général Adjoint en charge des Opérations 1er décembre 2008 à ce jour	OUI		OUI			NON		NON
Gilles Grapinet Directeur Général Adjoint en charge des Fonctions Globales 22 décembre 2008 à ce jour	OUI		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 la section 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 Rémunération globale comparative des dirigeants mandataires sociaux (2006-2010)

Le Conseil de Surveillance, lorsqu'il l'a arrêtée, a veillé à ce que la rémunération globale théorique du dirigeant/mandataire social, Monsieur Thierry Breton soit inférieure ou égale à celle de ses prédécesseurs, tant pour la rémunération totale en numéraire que pour la rémunération totale en titres, tout en ayant des modalités d'application différentes et conformes aux objectifs assignés par le Conseil au management.

Cette donnée est retracée dans les deux tableaux ci-dessous :

Rémunération totale théorique (numéraire)

En millions d'euros	M. Bourigeaud Président du Directoire (1997-2007)	M. Germond Président du Directoire (2007-2008)	M. Breton Président et D.G. (2008-)
Rémunération numéraire annuelle (fixe + variable)			
- dont part fixe	*1,16* [1]	*0,9*	*1,2* [2]
- dont part variable	*0,9*	*1,1*	*1,2*
- dont part variable additionnelle [3]	*0,45*	*0,5*	*0*
RÉMUNÉRATION NUMÉRAIRE TOTALE ANNUELLE (FIXE + VARIABLE)	**2,51**	**2,5**	**2,4**

(1) Y compris avantages en nature ≈ 260 K€ (appartement, etc.).
(2) Rémunération part fixe tenant compte du cumul des fonctions de Président et Directeur général (l'ancien Président du Conseil de surveillance recevait 0,51 M€ en 2007 pour cette seule charge).
(3) En cas de surperformance.

Rémunération totale en titre annuelle (valorisation comptable)

En millions d'euros	M. Bourigeaud Président du Directoire (1997-2007)	M. Germond Président du Directoire (2007-2008)	M. Breton Président et D.G. (2008-)
Rémunération en titres annualisée (valorisation comptable)			
- dont stock-options	*0,5*	*0,87*	*0,82* [1]
- dont actions gratuites	*0,45*	*0,52* [2]	*0*
RÉMUNÉRATION TOTALE EN TITRES ANNUALISÉE (VALORISATION COMPTABLE [3]**)**	**0,95**	**1,39**	**0,82**

(1) Valorisation annuelle du plan triennal.
(2) Valorisation comptable retenue dans le rapport annuel 2008.
(3) Méthode « Black and Sholes » pour les stocks-options.

Éléments complémentaires

	M. Bourigeaud Président du Directoire (1997-2007)	M. Germond Président du Directoire (2007-2008)	M. Breton Président et D.G. (2008-)
Éléments complémentaires			
Retraite chapeau	*Oui*	*Oui*	*Oui*
Indemnités de départ	*Oui (4,5 M€)*	*Contesté* [1]	*Non*

(1) Monsieur Germond réclame une indemnité de départ égale à 3,9 millions d'euros, ce qui est contesté par la Société tant sur le principe que sur le montant.

Éléments versés (rémunération en numéraire)

Année	Président du Directoire/ Président Directeur Général	Éléments versés (numéraire en euros)
2006	M. Bernard Bourigeaud	3 106 591
2007	M. Bernard Bourigeaud [1]	2 507 144 [2]
2008	M. Philippe Germond [3]	3 154 067
2009	M. Thierry Breton	1 928 337
2010	M. Thierry Breton	2 255 884

(1) 9 mois jusqu'au 1/10/07 en tant que Président du Directoire, 3 mois en tant que membre du Directoire.
(2) Somme à laquelle il convient d'ajouter les indemnités de départ (4,5 M€).
(3) 10 mois jusqu'au 16/11/08.

D.4.6 Conformité de la rémunération globale des dirigeants aux réglementations du code AFEP-MEDEF

Le Conseil d'Administration s'est assuré de la conformité de la globalité du plan de rémunération du Président Directeur Général aux recommandations du Code AFEP-MEDEF publié en décembre 2008 et repris par l'AMF dans son « Rapport de l'AMF sur les rémunérations des dirigeants des sociétés cotées et sur la mise en œuvre des recommandations AFEP-MEDEF » du 9 juillet 2009.

Le 9 juillet 2010, Atos Origin a reçu un courrier de l'AMF indiquant que cette dernière avait examiné le Document de Référence 2009 ainsi que le suivi des recommandations AFEP-MEDEF faites dans le cadre de la revue du Document de Référence. Ce courrier précise que ce dernier document n'appelle aucune observation.

Dans le détail, cette conformité s'analyse de la manière suivante :

a) Contrat de travail : n'ayant jamais été salarié de l'entreprise, le Président Directeur Général ne lui est lié par aucun contrat de travail.

b) Rémunération fixe : pour arrêter la rémunération fixe du Président Directeur Général à 1,2 M€/an, le Conseil a tenu compte notamment du cumul des fonctions de Président et de Directeur Général. Il est à noter que la rémunération fixe antérieurement allouée au précédent – seul – Président du Directoire était de 0,9 M€/an et celle allouée aux précédents - seuls - Présidents du Conseil de Surveillance de 0,450 M€/an en 2007 puis 0,240 M€an en 2008. Par ailleurs, le Président Directeur Général ne perçoit aucun jeton de présence.

c) Rémunération variable : Il a été arrêté en 2009 un montant maximal pour la part variable de la rémunération, plafonnée à 100 % de la part fixe. Des critères de performance opérationnels lisibles et exigeants ont été retenus pour conditionner l'obtention de la part variable à l'atteinte des objectifs. Pour le second semestre 2010, par exemple, les critères de performance ont été, par rapport à l'objectif cible du budget : 50 % pour la marge opérationnelle, 30 % pour la génération de cash-flow libre et 20 % 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.

d) Indemnités de départ : il n'existe aucune indemnité de départ d'aucune sorte (parachute doré, clauses de non-concurrence, etc.) ni pour le Président Directeur Général ni pour les deux Directeurs Généraux Adjoints.

e) Retraite supplémentaire : le Président Directeur Général bénéficie du dispositif de retraite supplémentaire réservé aux membres du comité exécutif du Groupe. Cependant il a demandé d'en différer le bénéfice au 31 décembre 2009 pour tenir compte du débat parlementaire en cours sur cette question et de son issue. 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 14 membres du comité

exécutif, soit 17 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 cinq 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 dix années d'ancienneté accumulée dans le régime est requis pour bénéficier du plan, avec un plafond maximal de quinze années, étant entendu qu'un nouvel entrant de plus de cinquante ans au plan (par exemple âgé de 50 + n ans) bénéficie de n années de cotisations d'entrée, plafonnées à cinq 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.

f) Actions de performance : le Conseil avait décidé de bannir en 2009 l'attribution de toutes actions de performance (actions gratuites), considérant qu'un tel dispositif était, dans la période 2009-2010 et en tout état de cause pendant la phase de mise en œuvre du plan de redressement/développement, peu avantageux pour les actionnaires (nécessité pour l'entreprise d'acquérir des actions) et contraire à l'esprit entrepreneurial souhaité (profit garanti avec les actions gratuites dès les conditions d'acquisition atteintes, quelle que soit l'évolution du cours de l'action). Le Conseil se réserve la possibilité d'évoluer sur cette question s'il l'estime utile dans l'intérêt de l'entreprise.

g) Options de souscription d'actions : 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 du nouveau management (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. Lors de l'attribution des options de souscription d'actions, Atos Origin tient compte conformément aux règles en vigueur, de la compatibilité de la date d'attribution avec la détention par la Société d'une information privilégiée. La Société envisage pour les prochains exercices, si le Conseil d'Administration décidait d'attribuer de nouveaux plans à la Direction Générale, de limiter l'occurrence des périodes calendaires au cours desquelles sont attribuées ces stock-options au seul mois de décembre, par référence au mois d'initiation du dernier programme (décembre 2008).

h) Volumes attribués : 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 €/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 Origin dont le salaire total maximal (fixe + variable + avantages) est, au maximum, de 2,405 millions d'euros, cela 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 € ÷ 3 = 818 223 €/an, inférieure donc au plafond comptable de 869 400 €/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 €/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.

i) 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). Nous ajouterons qu'un dispositif de participation complémentaire dérogatoire a été mis en place pour l'ensemble des 15 000 collaborateurs présents en France.

j) 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 d'Atos Origin 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 exerçable avec une prime de + 50 % par rapport au prix de référence et que la deuxième le serait avec une prime de + 25 % (cf. supra). À l'issue de la publication des résultats du 1er semestre 2009, le cours d'Atos Origin 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.

k) Instruments de couverture : l'utilisation de tout instrument de couverture des options est bannie pour les bénéficiaires des plans d'options.

l) 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 Origin pendant cette période, compte tenu des aléas spécifiques d'exécution liés à l'ambition du plan triennal.

m) 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 et du 22 décembre 2010, que la rémunération globale du dirigeant/mandataire social était conforme en tous points aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de décembre 2008 et reprises par l'AMF dans son rapport du 9 juillet 2009. Une information précise en a été faite au marché reprenant en particulier l'intégralité des éléments suscités.

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 Origin (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 2010.

Aucune action n'a été souscrite ou achetée, suite à une levée d'options, par les mandataires sociaux de la Société pendant l'exercice 2010.

Le nombre total, le prix moyen pondéré et les dates d'échéance des options de souscription ou d'achat d'actions consenties, durant l'exercice 2010, par 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, à chacun des dix salariés de la Société non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé, sont les suivants :

	Nombre d'options de souscription consenties	Prix moyen pondéré en euros	Dates d'échéance
1re tranche	106 673	40,41	01/07/2011 – 30/06/2019
2e tranche	106 664	48,11	01/07/2012 – 30/06/2019
3e tranche	106 663	57,74	01/07/2013 – 30/06/2019
TOTAL	**320 000**	**48,75**	

Le nombre total et le prix moyen pondéré des actions, qui durant l'exercice 2010, 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
86 746	21,68

Le nombre total, le prix moyen pondéré et les dates d'échéance des options de souscriptions ou d'achat d'actions consenties, durant l'exercice 2010, par 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, à l'ensemble des salariés bénéficiaires, ainsi que le nombre de ceux-ci et la répartition des options consenties entre les catégories de ces bénéficiaires sont les suivants :

Dates des plans		Nombre d'options de souscription consenties	Prix moyen pondéré en euros	Dates d'échéance
31/12/2010	1re tranche	124 842	40,41	01/07/2011 – 30/06/2019
31/12/2010	2e tranche	124 830	48,11	01/07/2012 – 30/06/2019
31/12/2010	3e tranche	124 828	57,74	01/07/2013 – 30/06/2019
	TOTAL	**374 500**	**48,75**	

D.5.3 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire (en vertu de l'instruction 2006-05 du 3 février 2006 relative aux 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 durant l'exercice 2010 :

Nom	Nombre d'actions achetées	Date	Prix d'achat en euros
Lionel Zinsou-Derlin	1 000	22/02/2010	34,27
Aminata Niane	1 000	02/09/2010	32,40

Nous vous informons que les transactions suivantes ont été réalisées sur les actions de la Société par une personne mentionnée au b de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier *(toute autre personne qui, dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers a, d'une part, au sein de l'émetteur, le pouvoir de prendre des décisions de gestion concernant son évolution et sa stratégie, et a, d'autre part, un accès régulier à des informations privilégiées concernant directement ou indirectement cet émetteur)* :

Nom	Nombre d'actions achetées	Date	Prix d'achat en euros
Directeur des Relations Investisseurs			
Gilles Arditti	825	17/12/2010	40,11
Gilles Arditti	4 000	21/12/2010	39,68

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'aucune action gratuite n'a été attribuée ni aux mandataires sociaux, ni aux salariés de la Société, ou de toute société ou groupement qui lui sont liés, dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, durant l'exercice 2010.

D.6 Code et chartes

D.6.1 Pacte Mondial des Nations unies

Atos Origin 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 Origin 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 Origin accorde une importance toute particulière au respect des règles d'éthique dans la conduite de ses activités. À cette fin, Atos Origin a adopté dès 2003 un Code d'Éthique rappelant à ses 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 Origin exerce ses activités. Une refonte du Code a été effectuée en 2010 pour tenir compte de l'évolution du contexte dans lequel intervient Atos Origin.

Si le Code est diffusé à l'ensemble des collaborateurs dans le monde, il est demandé aux collaborateurs les plus concernés par le contenu de ce Code, quelle que soit leur fonction, d'en accuser réception. Les fournisseurs et partenaires d'Atos Origin qui l'assistent dans le développement de ses activités doivent en outre s'engager formellement à en respecter les principes.

L'intégrité est un principe appliqué en interne, Atos Origin traitant ses collaborateurs en fonction de leurs qualifications et résultats, sans aucune discrimination. L'intégrité est en outre le fondement des relations d'Atos Origin avec les tiers.

D.6.2.1 Lutte contre la corruption

Atos Origin refuse toute forme de corruption ou pratique malhonnête ou illégale destinée à obtenir un avantage commercial ou autre. En tant que participant au Pacte Mondial des Nations unies, Atos Origin 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 Origin traite ses clients, fournisseurs, partenaires et intermédiaires avec respect, n'utilise pas de méthodes déloyales ni ne pratique de conditions discriminatoires. En conséquence, Atos Origin 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'intérêt

Atos Origin 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 Origin, et non en fonction d'intérêts personnels, financiers ou familiaux. En conséquence il est demandé aux collaborateurs de préciser s'ils possèdent des intérêts financiers ou familiaux avec des concurrents, partenaires, clients ou fournisseurs susceptibles de constituer un conflit d'intérêt.

D.6.2.4 Lutte contre la fraude et protection des biens d'Atos Origin

Les biens propriété d'Atos Origin, qu'il s'agisse de biens matériels tels que ses équipements, de droits de propriété intellectuelle ou de disponibilités financières, sont utilisés aux seules fins de permettre l'exercice par Atos Origin de ses activités et conformément aux lois et aux directives 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 Origin protège ses informations confidentielles et celles qui sont portées à sa connaissance par ses clients, fournisseurs et partenaires. Elle a défini en outre les règles applicables à l'usage et la divulgation d'informations privilégiées susceptibles de fausser le marché des titres émis par Atos Origin (voir section D.6.4).

D.6.3 Autres dispositions applicables

Le Code d'Éthique ne contient pas toutes les dispositions obligatoires applicables au sein d'Atos Origin. Les politiques adoptées par chacune des directions du Groupe contiennent également des dispositions que doivent respecter les collaborateurs du Groupe, telles que celles relatives aux prises de décisions et autorisations de signature, aux conditions contractuelles applicables aux clients ou fournisseurs, à la sélection de futurs collaborateurs et leur formation ou au processus de sélection des fournisseurs ou des intermédiaires.

Les collaborateurs d'Atos Origin partagent en outre des valeurs propres au 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 Origin. Afin de permettre la transparence et l'intégrité du marché des titres Atos Origin, la Société a également pour objectif de fournir à ses investisseurs et actionnaires, dans des conditions égales pour tous, des informations sur son activité lorsqu'elles sont connues. La Société demande donc à ses principaux cadres et salariés ayant accès à des informations sensibles (« collaborateurs sensibles ») de suivre des règles particulières de prévention des délits d'initiés.

Délit d'initié

Une information privilégiée est une information qui serait de nature à influencer la décision d'acheter, de vendre ou de conserver des titres Atos Origin, et pourrait avoir une influence sur leur cours. L'usage ou la divulgation d'informations privilégiées est strictement prohibé et sévèrement réprimé par la réglementation. Les manquements peuvent donner lieu à des poursuites pénales, administratives (Autorité des Marchés Financiers) et civiles. En conséquence, aucun collaborateur ne doit discuter ou divulguer des informations privilégiées à des tiers ou ne doit négocier des titres Atos Origin lorsqu'il est en possession d'une information privilégiée.

Négociation lors des fenêtres négatives

Les « collaborateurs sensibles » ne doivent pas négocier, directement ou indirectement de titres Atos Origin, durant une « fenêtre négative ». Une fenêtre négative s'entend des six semaines précédant la publication des résultats financiers annuels d'Atos Origin et des quatre semaines précédant la publication des résultats des premier 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 Origin ou ses filiales. Une telle limitation de négociation ne s'applique pas à la levée par les salariés des options de souscription reçues d'Atos Origin. Cette limitation s'applique toutefois à la cession consécutive des titres issus desdites levées.

Négociation d'options Atos Origin

Il est interdit à tous les collaborateurs de prendre une couverture contre les fluctuations de la plus-value potentielle qu'ils pourraient éventuellement obtenir par l'exercice d'options de souscription ou d'actions gratuites reçues d'Atos Origin (droit d'acheter ou de vendre à un certain prix ou toute autre modalité), sauf si cela a été expressément autorisé par le Président Directeur Général.

Autorisation de négocier

Même en dehors des fenêtres négatives, les collaborateurs sensibles ne doivent pas négocier de titres Atos Origin, directement ou indirectement, sans avoir obtenu au préalable une autorisation du Président Directeur Général. Une telle limitation ne s'applique pas à la levée non suivie de vente par les salariés des options de souscription reçues.

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'intérêt, 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. À 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 Origin 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 conflits 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 conflits 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 Origin et agit de bonne foi en toute circonstance. Il ne peut prendre de 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 Rémunérations et Nominations.

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 Évolution du capital et performance boursière

D.7.1 Informations de base

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

D.7.1.1 Transactions des titres (Euronext)

Nombre de titres	69 914 077
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
Éligibilité 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
ASPI Europe, Europa EMP 100 Europa CAP 100, ECPI Ethical Index € : Développement durable			

D.7.1.2 Évolution du flottant

Le flottant des actions du Groupe exclut les participations détenues par les actionnaires de référence, à savoir le premier actionnaire, Financière Daunou 17 (PAI Partners), détenant 25,0 % du capital au 31 décembre 2010. 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.

Au 31 décembre 2010	Actions	% du capital	% des droits de vote	Valeur Nominale (en euros)	Valeur nette comptable (en euros)
Autodétention	253 551	0,4 %	0,4 %	253 551	9 319 107
Financière Daunou 17	17 442 839	25,0 %	25,0 %	17 442 839	
Conseil Administration	14 640	0,0 %	0,0 %	14 640	
Salariés	2 523 605	3,6 %	3,6 %	2 523 605	
Flottant	49 679 442	71,1 %	71,1 %	49 679 442	
Total	**69 914 077**	**100,0 %**	**100,0 %**	**69 914 077**	

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 décembre 2010		31 décembre 2009		31 décembre 2008	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
Financière Daunou 17	17 442 839	25,0 %	15 765 838	22,6 %	15 765 838	22,6 %
Pardus	1 821 869	2,6 %	7 000 004	10,0 %	7 000 004	10,0 %
Centaurus			1 332 140	1,9 %	3 492 119	5,0 %
FMR Llc	3 498 744	5,0 %				
Directoire					33 785	0,0 %
Conseil Surveillance					10 721	0,0 %
Conseil Administration	14 640	0,0 %	14 938	0,0 %		
Total Dirigeants	**14 640**	**0,0 %**	**14 938**	**0,0 %**	**44 506**	**0,1 %**
Salariés	2 523 605	3,6 %	2 279 112	3,3 %	2 119 700	3,0 %
Autodétention	253 551	0,4 %	652 152	0,9 %	1 111 293	1,6 %
Public	44 358 829	63,4 %	42 676 278	61,2 %	40 183 993	57,6 %
Total	**69 914 077**	**100,0 %**	**69 720 462**	**100,0 %**	**69 717 453**	**100,0 %**
Actions nominatives	1 403 026	2,0 %	1 629 770	2,3 %	1 703 175	2,4 %
Actions au porteur	68 511 051	98,0 %	68 090 692	97,7 %	68 014 278	97,6 %
Total	**69 914 077**	**100,0 %**	**69 720 462**	**100.0 %**	**69 717 453**	**100,0 %**

La détention des actions de la Société par les membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2010 est détaillée en section D.3 (Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne), dans la section 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'autre partie représentant des attributions d'actions de performance indisponibles pendant une période de deux ans.

L'évolution de l'autodétention est expliquée ci-après dans la section « Autodétention et contrat de liquidité ».

Au cours de l'année 2010, le Groupe a été informé de plusieurs franchissements de seuils à la hausse provenant de Financière Daunou 17 (PAI Partners) et de FMR Llc, et à la baisse pour Pardus Capital.

D.7.3 Dividendes

Réuni le 15 février 2011, le Conseil d'Administration d'Atos Origin a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires la mise en paiement en 2011 d'un dividende de 0,50 euro par action sur les résultats de 2010.

Au titre des trois derniers exercices, les dividendes on été les suivants :

Exercice	Dividende versé par action (en euros)
2009	0,00
2008	0,00
2007	0,40 (versé en 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.
- Des informations générales sur le site web de la Société à l'adresse www.atosorigin.com
- Des communiqués de presse réguliers, disponibles sur le site Internet d'Atos Origin ou via la base de données de l'AMF.

Les documents juridiques (statuts, procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des Commissaires aux Comptes, etc.) peuvent être consultés sur rendez-vous à la Direction Juridique au siège social d'Atos Origin.

D.7.5 Calendrier financier

10 mai 2011	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2011
1er juin 2011	Assemblée Générale Ordinaire
1er juillet 2011	Assemblée Générale Extraordinaire
27 juillet 2011	Résultats du premier semestre 2011

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@atosorigin.com

Ou envoyer toute demande d'information à l'adresse : investors@atosorigin.com

D.7.7 Actualisation des publications

La liste suivante présente les informations financières publiées ou rendues publiques par Atos Origin depuis le 1er janvier 2009.

Le présent Document de Référence a été rédigé en français et traduit en anglais dans son intégralité.

Document	Date d'émission	Source
Rapports financiers		
Rapport annuel 2010	01/04/11	Site web Atos Origin/Site web AMF
Rapport semestriel 2010	28/07/10	Site web Atos Origin/Site web AMF
Rapport annuel 2009	01/04/10	Site web Atos Origin/Site web AMF
Rapport semestriel 2009	31/07/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Rapport annuel 2008	09/04/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Communiqués financiers		
Définition et mode de calcul des flux de trésorerie	11/03/11	Site web Atos Origin/Site web AMF
Résultats annuels 2010	16/02/11	Site web Atos Origin/Site web AMF
Atos Origin signe l'accord ferme pour l'acquisition de Siemens IT Solutions and Services	01/02/11	Site web Atos Origin/Site web AMF
Atos Origin et Siemens créent un acteur majeur des services informatiques	14/12/10	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2010	13/10/10	Site web Atos Origin/Site web AMF
Résultats semestriels 2010	28/07/10	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires 1er trimestre 2010	14/04/10	Site web Atos Origin/Site web AMF
Résultats annuels 2009	17/02/10	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2009	16/10/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Résultats semestriels 2009	29/07/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2009	15/04/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Résultats annuels 2008	18/02/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Chiffre d'affaires du 4e trimestre 2008	05/02/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Présentations financières		
Résultat annuels 2010	16/02/11	Site web Atos Origin
Alliance entre Atos Origin et Siemens	15/12/10	Site web Atos Origin
Chiffre d'affaires 3e trimestre 2010	13/10/10	Site web Atos Origin
Résultats semestriels 2010	28/07/10	Site web Atos Origin
AG du 27 mai 2010	27/05/10	Site web Atos Origin
Chiffre d'affaires 1er trimestre 2010	14/04/10	Site web Atos Origin
Résultat annuels 2009	17/02/10	Site web Atos Origin
Chiffre d'affaires 3e trimestre 2009	16/10/09	Site web Atos Origin
Résultats semestriels 2009	29/07/09	Site web Atos Origin
Chiffre d'affaires 1er trimestre 2009	15/04/09	Site web Atos Origin
Résultat annuels 2008	18/02/09	Site web Atos Origin
Autres communications financières		
Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	21/10/09-23/10/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Descriptif de programme de rachat d'actions	25/06/10-25/06/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Assemblées Générales d'Actionnaires		
Présentation Assemblée Générale Comptes 2009	27/05/10	Site web Atos Origin
Présentation Assemblée Générale Comptes 2008	26/05/09	Site web Atos Origin
Procès-verbal de l'AG comptes 2008 (texte complet des résolutions et résultat des votes)	26/05/09	Siège social du Groupe
États financiers		
États financiers consolidés de l'exercice 2010	16/02/11-01/04/11	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers de la société mère (comptes sociaux 2010)	01/04/11	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers consolidés résumés du 1er semestre 2010	31/07/10	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers consolidés de l'exercice 2009	17/02/10-01/04/10	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers de la société mère (comptes sociaux 2009)	01/04/10	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers consolidés résumés du 1er semestre 2009	31/07/09	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Rapport semestriel
États financiers consolidés de l'exercice 2008	18/02/09-09/04/09	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
États financiers de la société mère (comptes sociaux 2008)	09/04/09	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapports des Commissaires aux Comptes		
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 L. 225-235 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 L. 225-235 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
Lettre des Commissaires aux Comptes relatives aux informations du Rapport semestriel 2009	31/07/09	Siège social du Groupe
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les informations financières du 1er semestre 2009	31/07/09	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés (2008)	08/04/09	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux (2008)	08/04/09	Siège social du Groupe/Tribunal de Commerce/Document de référence
Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés (2008)	08/04/09	Siège social du Groupe/Document de référence
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 de Surveillance (2008)	08/04/09	Siège social du Groupe/Document de référence
Lettre de fin de travaux des Commissaires aux Comptes sur le Document de référence 2008	08/04/09	Siège social du Groupe

Déclarations		
Déclaration relatives au nombre total des droits de votes et d'actions composant le capital de la société (mensuelle)	28/02/11-31/01/11-31/12/10-30/11/10-31/10/10-30/09/10-31/08/10-31/07/10-30/06/10-31/05/10-30/04/10-31/03/10-28/02/10-31/01/10-31/12/09-06/07/09-09/01/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Déclaration des transactions réalisées sur actions propres	05/01/11-02/07/10-05/01/10-06/07/09-09/01/09	Site web Atos Origin/Site web AMF
Déclaration d'opérations sur titres réalisées par les membres du Conseil d'Administration	01/04/11-02/09/10-22/02/10-18/05/09-27/03/09-19/03/09	Site web AMF/Document de référence
Contrat de liquidité – déclaration semestrielle	05/01/11-02/07/10-05/01/10-07/07/09-09/01/09	Site web Atos Origin/Site web AMF

Sites Internet :
- Atos Origin www.atosorigin.com
- AMF www.amf-france.org > Décisions et informations financières > Communiqués des sociétés
- BALO www.journal-officiel.gouv.fr

D.7.8 Capital

D.7.8.1 Capital au 31 décembre 2010

Au 31 décembre 2010, le capital du Groupe s'élevait à 69,9 millions d'euros, divisé en 69 914 077 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Le capital du Groupe est resté stable par rapport au 31 décembre 2009, y compris après la création de 193 615 actions nouvelles résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions.

Transactions	Nombre d'actions émises	Capital	Prime d'émission	Total
	En millions d'euros			
Au 31 décembre 2009	**69 720 462**	**69,7**	**1 409,8**	**1 479,5**
Levées d'options	193 615	0,2	4,2	4,4
Au 31 décembre 2010	**69 914 077**	**69,9**	**1 414,0**	**1 483,9**

D.7.8.2 Évolution du capital depuis cinq ans

Années	Variation du capital	Date	Actions nouvelles	Nombre d'actions	Nominal (en millions d'euros)	Prime d'émission (en millions d'euros)	Capital (en millions d'euros)
2006	Levées d'options	31/03/2006	144 022	67 507 487	0,1	5,3	67,5
	Levées d'options	30/06/2006	31 645	67 539 132	0,0	0,9	67,5
	Levées d'options	30/09/2006	85 844	67 624 976	0,1	2,1	67,6
	Plan Épargne Entreprise	20/12/2006	1 230 757	68 855 733	1,2	42,0	68,9
	Levées d'options	31/12/2006	25 232	68 880 965	0,0	1,0	68,9
2007	Levées d'options	31/03/2007	23 624	68 904 589	0,0	0,6	68,9
	Levées d'options	30/06/2007	79 229	68 983 818	0,1	2,0	69,0
	Levées d'options	30/09/2007	21 753	69 005 571	0,0	0,5	69,0
	Plan Épargne Entreprise	20/12/2007	693 439	69 699 010	0,7	21,9	69,7
	Levées d'options	31/12/2007	11 144	69 710 154	0,0	0,3	69,7
2008	Levées d'options	31/03/2008	1 708	69 711 862	0,0	0,0	69,7
	Levées d'options	30/06/2008	2 746	69 714 608	0,0	0,1	69,7
	Levées d'options	31/12/2008	2 845	69 717 453	0,0	0,1	69,7
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

Un total de 193 615 options de souscription d'actions a été exercé sur la période, représentant 1,88 % du nombre total d'options de souscription d'actions à fin décembre 2009.

D. Risques gouvernance et capital
D.7 Évolution du capital et performance boursière

D.7.8.3 Franchissement de seuil

Au cours de l'année 2010, le Groupe a été informé de plusieurs franchissements de seuil à la baisse provenant de Pardus Investments dont la participation est passée de 10,0 % du capital au 31 décembre 2009 à 2,61 % au 31 décembre 2010.

La Financière Daunou 17 (PAI) a annoncé plusieurs franchissements de seuil à la hausse, le dernier en date étant le franchissement du seuil des 25 % de détention d'actions en date du 17 juin 2010.
Le 18 janvier 2010, FMR (« Fidelity Management and Research ») avait annoncé la détention de 5,02 % du capital.

	Date de déclaration	Actions	% de participation (1)	% de droits de vote
FMR Llc (à la hausse)	15/01/2010	3 498 744	5,02 %	5,02 %
Financière Daunou 17 (à la hausse)	04/05/2010	16 075 538	23,20 %	23,20 %
Financière Daunou 17 (à la hausse)	21/05/2010	16 868 969	24,20 %	24,20 %
Financière Daunou 17 (à la hausse)	17/06/2010	17 442 839	25,00 %	25,00 %
Pardus Investments SARL (à la baisse)	19/06/2010	5 964 424	8,55 %	8,55 %
Pardus Investments SARL (à la baisse)	08/07/2010	4 928 848	7,07 %	7,07 %
Pardus Investments SARL (à la baisse)	20/07/2010	3 893 272	5,58 %	5,58 %
Pardus Investments SARL (à la baisse)	13/08/2010	2 857 696	4,10 %	4,10 %
Pardus Investments SARL (à la baisse)	17/09/2010	1 821 869	2,61 %	2,61 %
Pardus Investments SARL (à la baisse)	04/03/2011	1 321 600	1,89 %	1,89 %

(1) En pourcentage du capital à cette date.
(2) En pourcentage du capital hors autodétention 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.

À 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 Autodétention 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 Origin a confié à Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI – ex AFEI (Association Française des Marchés Financiers) approuvée par l'instruction de la Commission des Opérations de Bourse (COB) du 10 avril 2001.

En nombre de titres	Janvier 10	Février 10	Mars 10	Avril 10	Mai 10	Juin 10	Juillet 10	Août 10	Sept. 10	Octobre 10	Nov. 10	Déc. 10
Achats cumulés	0	2 750	2 750	2 750	3 000	63 718	98 718	140 503	193 744	256 975	319 425	342 725
Ventes cumulées	0	- 57 750	- 77 750	- 82 750	- 83 000	- 102 718	- 178 718	- 220 503	- 273 744	- 334 475	- 399 425	- 422 725
Solde net cumulé	0	- 55 000	- 75 000	- 80 000	- 80 000	- 39 000	- 80 000	- 80 000	- 80 000	- 77 500	- 80 000	- 80 000
Solde net mensuel	0	- 55 000	- 20 000	- 5 000	0	41 000	- 41 000	0	0	2 500	- 2 500	0
LTI/MIP (mois concerné)			- 108 289		- 206 514	- 3 798						
Autodétention	652 152	597 152	468 863	463 863	257 349	294 551	253 551	253 551	253 551	253 551	253 551	253 551
Capital	69 724 499	69 725 138	69 730 712	69 736 617	69 740 580	69 741 238	69 745 403	69 748 817	69 814 108	69 821 264	69 837 246	69 914 077
%	0,9	0,9	0,7	0,7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4

Pour la mise en œuvre de ce contrat, 15 millions d'euros avaient été affectés à son origine. Au 31 décembre 2010, le Groupe détenait 253 551 actions en propre, 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 autodétenues.

Les cours moyen de transaction en 2010 dans le cadre du contrat de liquidité ont été de :
- 33,47 euros par titre pour les achats,
- 33,92 euros par titre pour les ventes.

Au 31 décembre 2010, les 253 551 actions autodétenues par la Société et de nominal 1,0 euro représentaient 0,36 % du capital, avec une valeur comptable de 9 319 107 euros.

La 7e résolution votée par l'Assemblée Générale du 27 mai 2010 a renouvelé l'autorisation de souscription par la Société de ses propres actions.

Ces rachats ne peuvent porter sur plus de 10 % du capital social calculé sur la base du capital social existant au jour de ladite Assemblée Générale (soit 6 973 071 actions, correspondant à 10 % du capital social existant 27 mai 2010). 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 en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital ;
- d'assurer la liquidité et animer le marché secondaire 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 aux mandataires sociaux ou aux salariés de la Société et/ou des sociétés de son groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables 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 neuvième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2010.

Le prix d'achat maximum par action est fixé à 56,65 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 est donnée pour une durée maximum de dix-huit mois à compter de la date du 27 mai 2010.

Les documents juridiques relatifs aux négociations sur ses propres actions par la Société peuvent être consultés sur rendez-vous à la Direction Juridique au siège social d'Atos Origin et sont consultables dans la base d'informations de l'AMF.

D.7.8.7 Effet potentiel futur sur le capital

Actions potentielles

Sur la base de 69 914 077 actions émises, le capital social pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 14,9 millions d'actions nouvelles, soit 17,6 % du capital social après dilution. Cette dilution interviendrait uniquement par l'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés ou la conversion d'obligations convertibles émises en 2009, qui se présentent comme suit :

En nombre	31 décembre 2010	31 décembre 2009	Variation	% dilution	En millions d'euros
Nombre d'actions	**69 914 077**	**69 720 462**	**193 615**		
Obligations convertibles	5 414 771	5 414 771	0	6,4 %	
Options de souscription d'actions	9 477 800	10 310 776	- 832 976	11,2 %	391,9
Dilution potentielle	**14 892 571**	**15 725 547**	**- 832 976**	**17,6 %**	
Total du capital potentiel	**84 806 648**	**85 446 009**	**- 639 361**		

L'exercice de la totalité des options de souscription d'actions aurait pour effet d'augmenter les capitaux propres consolidés de 391,9 millions d'euros et le capital social de 9,4 millions d'euros.

Cependant, 51 % des options de souscription attribuées aux salariés avaient un prix d'exercice supérieur au cours de Bourse de l'action au 31 décembre 2010 (39,84 euros).

Évolution des options de souscription d'actions

Durant l'exercice, 374 500 options de souscription d'actions ont été attribuées aux salariés à un prix d'exercice moyen pondéré de 48,8 euros.

Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2009	**10 310 776**
Options de souscription attribuées en 2010	374 500
Options de souscription exercées en 2010	- 193 615
Options de souscription déchues en 2010	- 244 386
Options de souscription périmées en 2010	- 769 475
Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2010	**9 477 800**

Sur l'exercice 2010, un nombre total de 1 013 861 ont été annulées (caduques ou déchues) et 193 615 ont été exercées.

D. Risques gouvernance et capital
D.7 Évolution du capital et performance boursière

Détail des options de souscription d'actions au 31 décembre 2010

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	Nombre d'options exercées	Nombre options annulées		Situation au 31/12/10	Dont aux membres du Conseil d'Administration	Nombre 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	0		5 000	0	2	15/01/04	15/01/11	76,23	0,4
31/10/00	15/01/01	500	0	0	0	0		500	0	1	15/01/05	15/01/11	76,23	0,0
31/10/00	23/04/01	4 000	0	0	0	3 000		1 000	0	3	23/04/04	23/04/11	84,33	0,1
31/10/00	23/04/01	3 200	0	0	0	0		3 200	0	3	23/04/05	23/04/11	84,33	0,3
31/10/00	18/09/01	2 200	0	0	0	0		2 200	0	1	18/09/05	18/09/11	80,71	0,2
31/10/00	08/10/01	1 800	0	0	0	800		1 000	0	3	08/10/04	08/10/11	74,06	0,1
31/10/00	11/12/01	5 000	0	0	0	0		5 000	0	1	11/12/04	11/12/11	79,36	0,4
31/10/00	12/12/01	410 350	0	33 000	0	84 700		325 650	0	774	12/12/04	12/12/11	79,04	25,7
31/10/00	12/12/01	236 400	0	8 500	0	14 900		221 500	0	522	12/12/05	12/12/11	79,04	17,5
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	0		1 000	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	2 178		10 396	0	1 536	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	184 606	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	38 640	41 197	26	0,0
31/10/00	15/10/02	100	0	0	0	0		100	0	1	39 005	41 197	26	0,0
31/10/00	27/03/03	616 410	0	25 300	376 597	56 012		183 801	0	1 447	38 353	41 360	26	4,8
31/10/00	27/03/03	348 902	0	10 564	130 669	13 764		204 469	0	3 444	39 168	41 360	26	5,3
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	1 172 125	0	117 000	51 675	63 175		1 057 275	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	116 867		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	160 383		649 747	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	19/12/06	16 150	0	0	0	4 063		12 087	0	24	19/12/09	19/12/16	43,16	0,5
04/06/04	19/12/06	3 000	0	0	0	166		2 834	0	6	19/12/10	19/12/16	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	190 000	0	0	0	140 000		50 000	0	3	10/03/11	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	182 672	11 665	3 334		444 349	233 334	24	01/04/10	31/03/18	18,40	8,2
23/05/07	23/12/08	459 326	233 333	182 664	0	6 666		452 660	233 333	24	01/04/11	31/03/18	22,00	10,0
23/05/07	23/12/08	459 326	233 333	182 664	0	6 666		452 660	233 333	24	01/04/12	31/03/18	26,40	12,0
23/05/07	26/03/09	611 714	0	333 340	98 295	43 336		470 083	0	74	01/07/10	30/06/18	20,64	9,7
23/05/07	26/03/09	611 643	0	333 330	0	49 998		561 645	0	74	01/07/11	30/06/18	24,57	13,8
23/05/07	26/03/09	611 643	0	333 330	0	49 998		561 645	0	74	01/07/12	30/06/18	29,49	16,6
26/05/09	03/07/09	481 414	0	108 338	38 848	46 696		395 870	0	438	01/07/10	30/06/18	25,00	9,9
26/05/09	03/07/09	481 108	0	108 332	0	73 650		407 458	0	438	01/07/11	30/06/18	30,00	12,2
26/05/09	03/07/09	480 978	0	108 330	0	73 637		407 341	0	438	01/07/12	30/06/18	35,00	14,3
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	3 501		82 833	0	24	01/07/11	30/06/18	40,81	3,4
26/05/09	04/09/09	86 319	0	75 830	0	3 497		82 822	0	24	01/07/12	30/06/18	48,97	4,1
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	0		124 830	0	18	01/07/12	30/06/19	48,11	6,0
26/05/09	31/12/10	124 828	0	106 663	0	0		124 828	0	18	01/07/13	30/06/19	57,74	7,2
TOTAL		**12 412 720**	**700 000**	**2 922 088**	**759 145**	**2 175 775**		**9 477 800**	**700 000**					**391,9**

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 2010	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	444 349	18,40	8,18	5 %
Prix d'exercice entre 20 et 30 euros	3 282 933	24,96	81,94	35 %
Prix d'exercice entre 30 et 40 euros	955 178	32,79	31,32	10 %
Prix d'exercice entre 40 et 50 euros	1 575 053	47,70	75,13	17 %
Prix d'exercice entre 50 et 60 euros	2 567 796	56,52	145,14	27 %
Prix d'exercice entre 60 et 70 euros	83 691	62,49	5,23	1 %
Prix d'exercice entre 70 et 80 euros	561 150	78,99	44,32	6 %
Prix d'exercice entre 80 et 90 euros	7 650	83,81	0,64	0 %
Total options de souscription d'actions	**9 477 800**	**41,35**	**391,90**	**100 %**

	Nombre d'options au 31 décembre 2010	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Trésorerie (en millions d'euros)	% total d'options de souscription d'actions
Déjà exerçables à fin 2010	6 031 736	47,29	285,25	64 %
Exerçables en 2012	1 639 438	27,32	44,78	17 %
Exerçables en 2012	1 631798	32,43	52,92	17 %
Exerçables en 2013	124 828	57,74	7,21	1 %
Exerçables en 2014	50 000	34,73	1,74	1%
Total options de souscription d'actions	**9 477 800**	**41,35**	**391,90**	**100 %**

À la fin de l'année 2010, le prix d'exercice moyen des options de souscription accordées aux salariés était de 41,35 euros (en baisse de 4,4 % comparé aux 43,26 euros à fin décembre 2009).

Autorisations non utilisées portant sur des actions et autres valeurs mobilières

Au regard des résolutions votées par l'Assemblée Générale annuelle du 27 mai 2010, les autorisations d'émettre des actions et autres valeurs mobilières non utilisées sont les suivantes :

Autorisation (en euros)	Montant des autorisations en nominal	Utilisation des autorisations en nominal	Solde non utilisé en nominal	Date d'expiration de l'autorisation
A.G.E. 27/05/2010 10e résolution Augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription (1)	20 000 000		20 000 000	27/07/2012
A.G.E. 27/05/2010 11e résolution Augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription (1) droit préférentiel de souscription	10 500 000		10 500 000	27/07/2012
A.G.E. 27/05/2010 13e résolution Augmentation de capital en cas d'Offre Publique d'Échange (1)	10 500 000		10 500 000	27/07/2012
A.G.E. 27/05/2010 14e résolution Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature (1)	6 973 071		6 973 071	27/07/2012
A.G.E. 27/05/2010 16e résolution Augmentation de capital au profit des salariés de la Société	1 394 614		1 394 614	27/07/2012
A.G.E. 26/05/2009 19e résolution Options de souscription ou d'achat d'actions	2 091 523	1 702 500 en 2009 374 500 en 2010	14 523	26/07/2011

(1) Dans la limite de 20 000 000 euros, pour les 10e à 14e résolutions, selon le plafond global fixé par la 15e résolution adoptée le 27 mai 2010.

A.G.E. 27/05/2010 9e résolution Réduction de capital	6 973 071		6 973 071	27/11/2011

Le nombre d'actions nouvelles autorisées pouvant être émises s'élève à 21 409 137, ce qui représente 30,62 % du capital social actuel.

L'autorisation d'annuler des actions correspond à 10 % du capital à la date de l'Assemblée Générale du 27 mai 2010.

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 1er janvier 2016. Le taux de rendement actuariel brut est de 2,5 %, payable à terme échu le 1er janvier de chaque année et pour la première fois le 1er janvier 2010. La période de conversion pour les obligations s'étend du 29 octobre 2009 au 8 janvier 2013.

Au 31 décembre 2010, aucune obligation n'avait été convertie en action.

D.7.9 Performance boursière

D.7.9.1 Chiffres clés

		2010	2009	2008	2007	2006
Plus haut	(en euros)	40,72	38,46	40,45	55,29	65,20
Plus bas	(en euros)	29,82	16,51	15,01	32,80	33,50
Clôture le 31/12	(en euros)	39,84	32,09	17,92	35,35	44,90
Volume moyen journalier traité sur la plate-forme Euronext	(en nombre d'actions)	296 552	182 398	395 561	821 106	640 181
Flottant	(en %)	71,1 %	99,1 %	98,4 %	99,0 %	100,0 %
Capitalisation boursière au 31/12	(en millions d'euros)	2 785	2 237	1 249	2 464	3 095
Valeur d'Entreprise (VE) au 31/12 (1)	(en millions d'euros)	2 925	2 376	1 553	2 802	3 524
VE/Chiffre d'affaires		0,58	0,46	0,28	0,48	0,64
VE/excédent brut opérationnel		5,5	4,7	3,3	5,5	7,9
VE/marge opérationnelle		8,7	8,2	5,8	10,3	14,3
PER (sur résultat net normalise)		12,7	6,9	12,2	6,9	17,4

(1) 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 39,84 euros au 31 décembre 2010, et de 69 914 077 actions émises, le Groupe présentait une capitalisation boursière de 2 785 millions d'euros en augmentation de + 25 % par rapport à 2 237 millions d'euros au 31 décembre 2009.

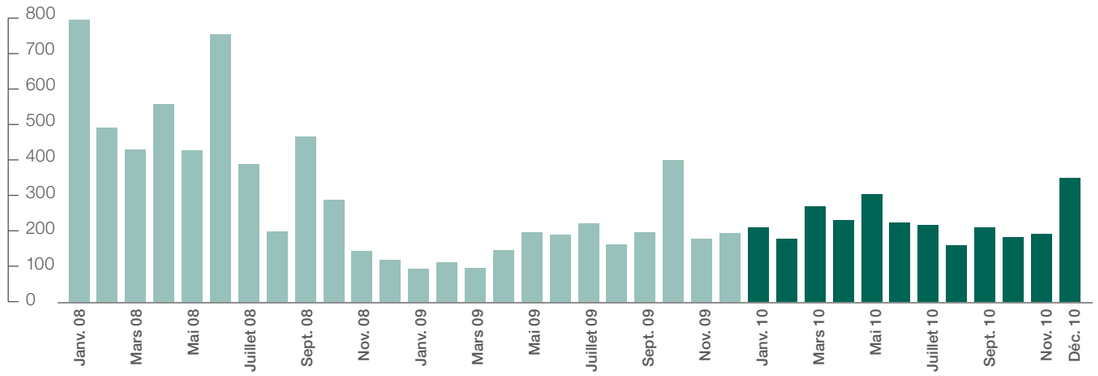
En termes de capitalisation boursière, Atos Origin se plaçait à cette date à la 80e place de l'indice Eurolist (79e fin 2009), qui comprend les plus fortes capitalisations boursières de la place de Paris.

D.7.9.3 Volume de transaction

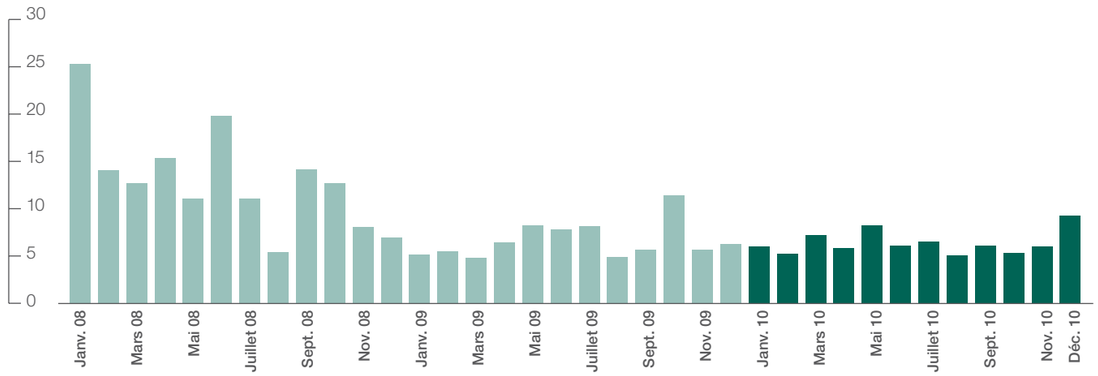
Source : Euronext	(Système NSC et Hors Système)	
	(en milliers d'actions)	(en millions d'euros)
1er Trimestre 2010	18 746	659
2e Trimestre 2010	20 465	757
3e Trimestre 2010	17 808	587
4e Trimestre 2010	20 825	725
% du capital échangé sur la période : 111 %	**77 844**	**2 728**

En 2010, le volume moyen journalier d'actions traitées a atteint 297 milliers sur Euronext (528 milliers sur l'ensemble des plate-formes) comparé à 310 milliers en 2009 (483 milliers sur l'ensemble des plate-formes).

Volume de transactions mensuelles en millions d'euros



Volume de transactions mensuelles en millions d'euros



D.7.9.4 Principaux événements boursiers de l'année 2010 et postclôtures

Le 29 mars 2010, Atos Origin a annoncé renforcer ses Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) par l'acquisition de Shere – fournisseur innovant de solutions internet, sur les marchés des transports ferroviaires et de l'hôtellerie au Royaume-Uni.

Le 24 juin 2010, Atos Origin a annoncé l'acquisition des 42 % restant d'Atos Worldline Processing GmnH en Allemagne. L'entité opérationnelle est ainsi devenue une filiale détenue à 100 % par Atos Origin.

Le 30 juillet 2010, Atos Origin a annoncé la création en France de sa nouvelle entité juridique – Atos WorldGrid SAS. Atos WorldGrid est une pierre angulaire de la stratégie de développement de son portefeuille des « Smart Energy » et Services publics – nucléaire, électricité, oil & gas et de l'eau. Atos WorldGrid™ mettra l'accent sur l'offre de solutions énergétiques intelligentes dans la production, transport, distribution et retail.

Le 26 août 2010, Atos Origin a annoncé l'acquisition de Venture Infotek, une des toutes premières sociétés opérant sur le marché Indien des moyens de paiement. Créé en 1991, Venture Infotek couvre les activités d'acquisition par cartes auprès des commerçants, de traitement de transactions par cartes bancaires, aussi bien pour les banques que pour les programmes de fidélisation et les programmes gouvernementaux indiens.

Le 15 décembre 2010, Atos Origin et Siemens ont annoncé leur intention de former un partenariat stratégique global. Dans ce contexte, Siemens s'est engagé à apporter à Atos sa division Siemens IT Solutions and Services (SIS) pour un montant total de 850 millions d'euros, afin de créer un leader européen des services informatiques, avec un chiffre d'affaires 2010 pro forma d'environ 8,7 milliards d'euros et un effectif de 78 500 salariés dans le monde.

Le 1er 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.

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 31 décembre 2010 s'est établi à 39,84 euros. La moyenne des cours de clôture sur les trente derniers jours de Bourse de 2010 a été de 35,67 euros comparé à 30,75 euros en 2009.

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 2010 comme indiqué à la section « Mise en œuvre d'un contrat de liquidité ». Au 31 décembre 2010, la Société détenait 253 551 actions en auto détention.

E. ANNEXES

E.1 Glossaire – Définitions 253
E.2 Table de concordance AMF 258
E.3 Implantations et contacts 261
E.4 Full index 264

E.1 Glossaire – Définitions

E.1.1 Termes et indicateurs clés de performance

Termes et indicateurs clés de performance : Finance	Termes et indicateurs clés de performance : Activité
• Capitaux employés opérationnels	• Carnet de commandes
• Courant et non courant	• Chiffre d'affaires externe
• Délai de recouvrement client	• Croissance organique du Chiffre d'Affaires
• Endettement net	• Effectif direct ou indirect
• Marge brute – coûts directs	• Effectif permanent et temporaire
• Marge opérationnelle	• Effectif légal
• Marge opérationnelle avant amortissements et dépréciation (EBITDA ou EBO)	• Équivalents Temps Plein (ETP)
• Ratio d'endettement net sur capitaux propres	• Prises de commandes sur facturation
• Ratio de couverture d'intérêt	• Propositions commerciales
• Ratio de levier financier	• Ratio S
• Résultat opérationnel	• Sous-traitants et personnel intérimaire
• Résultat net normalisé	• Taux d'utilisation et taux de non-utilisation
• Retour sur capitaux employés	• Taux de départs volontaires
• RNPA	• Taux de rotation du personnel
• Flux de trésorerie opérationnel	• TCV (« Total Contract Value » ou valeur contractuelle totale)
• Flux de trésorerie disponible	
• Flux net de trésorerie	• Volume de prises de commandes/ commandes enregistrées

Termes relatifs à l'activité	Termes relatifs au marché boursier
• BPO	• Capitalisation boursière
• CMM	• Capitalisation du flottant
• CRM	• Consensus
• ERP	• Dividendes
• LAN	• Flottant
• MMS	• Instruments dilutifs
• SCM	• PEG (« Price Earnings Growth »)
• TCO	• PER (« Price Earnings Ratio »)
• TIC	• Valeur d'entreprise (EV)
• WAN	• Volatilité

E.1.1.1 Termes et indicateurs clés de performance : Finance

Marge opérationnelle. La marge opérationnelle inclut le résultat opérationnel avant plus ou moins-values de cession d'actifs, coûts de réorganisation et de rationalisation, pertes de valeur sur actifs à long terme, charge nette aux provisions pour litiges significatifs et reprise de provisions de bilan d'ouverture qui ne sont plus nécessaires.

Résultat opérationnel. Le résultat opérationnel comprend le résultat net avant charge d'impôt courant et impôt différé, résultat financier, quote-part du résultat net des entreprises associées et résultat des activités abandonnées.

EBITDA. Terme 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 Origin, l'EBITDA se base sur la marge opérationnelle minorée des éléments sans impact sur les flux de trésorerie et se nomme EBO (Excédent Brut Opérationnel) et correspond à la marge opérationnelle avant dotation aux amortissements et dotation nette aux provisions (OMDA en anglais).

Excédent Brut Opérationnel (EBO). Il se calcule comme suit :

Marge opérationnelle
- moins dotation aux amortissements des immobilisations (tel que présenté en « Résultats financiers »,
- moins dotation nette aux provisions (composée de la dotation nette aux provisions pour actif courant et de la dotation nette aux provisions d'exploitation, telles que présentées en « Résultats financiers »),
- moins dotation nette aux provisions pour retraite (telle que présentée en « Résultats financiers »),
- moins coût des options de souscription d'actions et du plan d'épargne entreprise.

Marge brute et Coûts indirects. La marge brute se compose du chiffre d'affaires minoré des coûts directs des biens et services vendus. Les coûts directs se réfèrent à la production des produits et/ou services délivrés aux clients, alors que les coûts indirects comprennent tous les coûts liés aux effectifs indirects (tels que définis ci-après), qui ne sont pas directement liés à la réalisation du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle englobe la marge brute moins les coûts indirects.

Résultat net normalisé. Résultat net (part du Groupe) avant éléments inhabituels, anormaux et irréguliers, net d'impôt.

RNPA (Résultat Net Par Action). Le RNPA est le résultat net divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Le RNPA dilué est le résultat net divisé par le nombre moyen dilué pondéré d'actions ordinaires sur la période (nombre d'actions en circulation + instruments dilutifs avec effet dilutif). Le RNPA normalisé est basé sur le résultat net normalisé.

Capitaux employés opérationnels. Les capitaux employés opérationnels comprennent l'actif immobilisé et le fonds de roulement, hors goodwill et actifs destinés à être cédés ou abandonnés.

Actifs et passifs courants et non courants. Une distinction est faite au bilan entre éléments d'actif et de passif courants et non courants. Les actifs et passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des douze mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants.
Les actifs et passifs courants, à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions, constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

Endettement net. L'endettement net est constitué du total des emprunts (obligations, contrats de location-financement, prêts bancaires à court et long terme, titrisation et autres passifs financiers), des actifs financiers à court terme et des passifs porteurs d'intérêt à échéance de moins d'un an, moins la trésorerie nette (disponibilités et dépôts bancaires à vue et SICAV monétaires).

Délai de recouvrement client. Le délai de recouvrement moyen représente la somme des créances clients (y compris les travaux en cours) exprimée en jours de chiffre d'affaires (sur la base du « dernier entré, premier sorti »). Le nombre de jours se base sur le calendrier civil.

Ratio d'endettement net sur capitaux propres. Le ratio d'endettement net sur capitaux propres représente la part, exprimée en pourcentage, de l'endettement net sur le total des capitaux propres (part du Groupe et intérêts minoritaires).

Ratio de couverture d'intérêt. Le ratio de couverture d'intérêt représente un multiple de la marge opérationnelle divisée par le coût net de l'endettement financier.

Ratio de levier financier. Le ratio de levier financier représente l'endettement net divisé par la marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation, ou EBO.

Retour sur capitaux employés. Le retour sur capitaux employés est le résultat net (part du Groupe), hors coût d'endettement financier (net d'impôt) et pertes de valeur sur actifs à long terme, divisé par les capitaux employés.

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). Cet indicateur de génération de trésorerie est celui sur lequel le Groupe communique en priorité et pour lequel le terme cash-flow opérationnel a été utilisé dans le communiqué du 16 février 2011.

Flux net de trésorerie. Variation de l'endettement net ou de la trésorerie nette.

E.1.1.2 Termes relatifs au marché boursier

Consensus. Le consensus reprend l'opinion qui ressort de la communauté financière au sein de laquelle les analystes financiers jouent un rôle prédominant. Le consensus peut avoir trait aux perspectives de résultats (consensus sur un titre donné) ou à un groupe de sociétés appartenant au même secteur d'activité (consensus de marché).

Instruments dilutifs. Les instruments dilutifs sont des instruments financiers (obligations, bons de souscription d'actions, options de souscription d'actions, actions gratuites) qui peuvent être convertis en actions et qui ont donc un impact dilutif potentiel sur le capital social.

Dividendes. Les dividendes représentent la part des bénéfices d'une entreprise distribuée aux actionnaires sous la forme de liquidités ou d'actions.

Flottant. Le flottant représente la proportion du capital social effectivement échangé sur le marché. Il exclut les actions des six catégories présentées ci-dessous (*Source Euronext*) :
- Autodétention : actions de la Société cotée détenues par des sociétés contrôlées au sens de l'article 233/3 du Code de Commerce. Les actions autodétenues (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, etc.).
- Participations détenues par l'État : 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'État.
- 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'État.
- Bloc contrôlant : actions détenues par des personnes morales (hors fondateurs et État) qui exercent un contrôle au sens de l'article 233-3 du Code du Commerce.
- Participations analysées comme stables : participations supérieures à 5 % et qui n'ont pas évoluées de manière significative à la baisse (- 1 % hors dilution) depuis 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.

Capitalisation du flottant. Elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le flottant tel que défini ci-dessus.

Capitalisation boursière. Elle représente le cours de l'action d'une société multiplié par le nombre d'actions émises.

Volatilité. Elle représente la fluctuation du cours d'une action, mesurée par l'écart type du rapport entre deux cours successifs.

Valeur d'entreprise (EV). Elle représente la capitalisation boursière d'une entreprise, plus son endettement.

PER (« Price Earnings Ratio » ou Rapport cours/bénéfices). Il représente la capitalisation boursière d'une entreprise divisée par ses bénéfices après impôt sur une période suivie (ou à terme) de douze mois.

PEG (« Price Earnings Growth » ou taux de croissance moyen des bénéfices attendus). Il s'agit du rapport cours/bénéfices d'un titre divisé par son taux de croissance des bénéfices en glissement annuel.

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 »). 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 »). Coût total de possession dans un projet informatique

TIC. Technologies de l'information et de la Communication

WAN (« Wide Area Network »). Un réseau WAN est un réseau longue distance généralement composé de plusieurs réseaux locaux (LAN), qui couvre une zone géographique étendue.

E.1.1.4 Termes et indicateurs clés de performance : Activité

Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires externe. Le chiffre d'affaires externe représente les ventes d'Atos Origin à des tiers externes (hors TVA et chiffre d'affaires d'achat-revente sans marge).

Prises de commandes sur facturation. Il s'agit du rapport, exprimé en pourcentage, entre le volume de prises de commandes sur une période, divisé par le chiffre d'affaires réalisé sur la même période.

Volumes de prises de commandes/ commandes enregistrées. La valeur totale des contrats, commandes ou avenants conclus sur une période définie. Lorsqu'une une proposition commerciale est gagnée (engagement contractuel signé par le client), la prise de commande est constatée et la valeur contractuelle totale (TCV) est ajoutée au carnet de commandes.

TCV (« Total Contract Value » ou valeur contractuelle totale). La TCV représente la valeur totale d'un contrat à la signature (prévue ou estimée) sur sa durée totale. Elle représente la commande ferme et la valeur contractuelle du contrat en dehors de toute clause activée du fait du client, telle que la clause de résiliation anticipée, ou toute option sur des prestations complémentaires ou tout renouvellement.

Carnet de commandes/couverture des commandes. Ce rapport correspond à la valeur des contrats, commandes et avenants signés qui restent à reconnaître en chiffre d'affaires sur leur durée de vie résiduelle.

Propositions commerciales. Cet indicateur correspond à la valeur du chiffre d'affaires potentiel à tirer des propositions commerciales en cours faites à des clients. Les propositions commerciales qualifiées appliquent une probabilité estimée du succès de la proposition, sous forme d'un pourcentage.

Croissance organique. La croissance organique représente le pourcentage de croissance d'un secteur d'activité à périmètre et taux de change constants. 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.

Ressources Humaines

Effectif légal. L'effectif légal représente le nombre total de salariés enregistrés dans les effectifs d'Atos Origin à la clôture de la période. L'effectif légal inclut les salariés en longue maladie ou en longue indisponibilité, les étudiants en cours de qualification, les stagiaires, les congés maternité, mais ne comprend pas les sous-traitants et le personnel intérimaire.

Équivalents Temps Plein (ETP). Représente le nombre total de salariés calculé en fonction des informations reprises des feuilles horaires sur la base du temps de travail effectif, divisé par le temps de travail contractuel standard par salarié. En général, une personne qui a un contrat de travail à temps plein est considérée comme un ETP, alors qu'une personne qui travaille à temps partiel sera considérée comme représentant moins qu'un ETP.

Les calculs sont effectués sur la base de la durée de travail fixée par la législation en vigueur (hors heures supplémentaires et congés sans solde), le temps de travail potentiel (en heures ou jours) étant égal au temps nominal + le solde d'heures supplémentaires - les congés sans soldes. Pour les sous-traitants et le personnel intérimaire, les heures de travail potentielles sont fonction du nombre d'heures facturées par le fournisseur à Atos Origin.

Sous-traitants. Les sous-traitants externes sont des fournisseurs tiers externes. Les activités externalisées (activités d'impression ou de centre d'appels, par exemple) et la sous-traitance sur la base d'un montant forfaitaire sont exclues de la comptabilisation des sous-traitants ou intérimaires.

Personnel intérimaire. Il correspond au personnel d'une agence de travail temporaire. Il est habituellement fait recours aux intérimaires pour couvrir les pics d'activité saisonniers ou dans des circonstances exigeant du personnel sur une courte période.

Effectifs directs. Les effectifs directs (appelés aussi productifs) incluent les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail peut être facturé à un tiers.

Effectifs indirects. Les effectifs indirects incluent les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail ne peut pas être facturé à un tiers. Les effectifs indirects ne sont pas directement impliqués dans la production des produits et/ou services vendus aux clients.

Effectifs permanents. Il s'agit des effectifs en contrat à durée indéterminée.

Effectifs temporaires. Il s'agit des effectifs en contrat à durée déterminée.

Ratio S. Le Ratio S mesure les effectifs indirects en pourcentage de l'effectif ETP total, y compris à la fois le personnel propre à la Société et les sous-traitants.

Taux de rotation du personnel et taux de départs volontaires (pour l'effectif légal). Le taux de rotation du personnel et le taux de départs volontaires mesurent la part de l'effectif légal ayant quitté la Société (de manière volontaire ou non) sur une période définie.

Le taux de rotation mesure le pourcentage de l'effectif légal ayant quitté l'entreprise sur une période donnée.

Le taux de départs volontaires mesure le pourcentage d'effectifs permanents ayant volontairement quitté l'entreprise sur une période donnée. Le taux de départs volontaires est un rapport entre le total des départs volontaires sur une période annuelle divisé par les effectifs moyens en contrat à durée indéterminée sur cette période.

Taux d'utilisation et taux de non-utilisation. Le taux d'utilisation mesure la part du temps de travail potentiel (en heures ou jours) pour les ETP directs-productifs (salariés en propre hors sous-traitants) facturable au client. Ce rapport s'exprime sous la forme d'un pourcentage, basé sur les heures facturables (effectivement produites) divisées par le temps de travail potentiel hors congés. Le taux de non-utilisation mesure le temps de travail potentiel (en heures ou jours) pour les ETP directs productifs (salariés en propre hors sous-traitants) qui n'est pas facturé au client.

Le taux d'utilisation + le taux de non-utilisation = 100 % du temps de travail potentiel des ETP directs productifs, hors congés légaux, congés de longue maladie, congés sabbatiques de longue durée et congés parentaux. Le temps de travail potentiel se compose du temps facturable, de l'inactivité pouvant être facturée mais non facturée (congés exceptionnels, maladie, disponibilité entre deux missions appelée temps d'intercontrats, autre inactivité comme la délégation) et le temps non facturable (avant-vente, formation, réunions d'encadrement, recherche et développement, déplacements).

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 01/0411, 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. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF.

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement Européen (CE) n 809-2004 pris en application de la Directive dite « Prospectus ».

Chapitre	Informations	Sections
1	**PERSONNES RESPONSABLES**	
1.1	Personnes responsables	A.3
1.2	Déclaration des personnes responsables	A.3.2
2	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**	
2.1	Informations sur les contrôleurs légaux des comptes	A.3.3
2.2	Changements	Non applicable
3	**INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES**	
3.1	Informations financières historiques	A.4
3.2	Périodes intermédiaires	Non applicable
4	**FACTEURS DE RISQUE**	D.1
5	**INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR**	
5.1	Histoire et évolution de la société	A.5.1
5.2	Investissements	C.2-C.3
6	**APERCU DES ACTIVITÉS**	
6.1	Principales activités	B.3.3-B.3.4
6.2	Principaux marchés	B.3.1
6.3	Principaux marchés (suite)	
6.4	Dépendance	D.1
6.5	Position concurrentielle	B.1
7	**ORGANIGRAMME**	
7.1	Groupe	A.5.2.2
7.2	Filiales	C.4.3
8	**PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS**	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	C.3
8.2	Aspects environnementaux	B.5
9	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**	
9.1	Situation financière	C.2
9.2	Résultat opérationnel	C.1
10	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**	
10.1	Capitaux	C.2-C.3
10.2	Flux de trésorerie	C.2-C.3
10.3	Structure de financement	C.2-C.3
10.4	Restriction	C.2
10.5	Sources de financement	C.2-C.3
11	**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVET ET LICENCES**	C.3
12	**INFORMATION SUR LES TENDANCES**	
12.1	Tendances	B.1-C.1
12.2	Influence	B.1-C.1

Chapitre	Informations	Sections
13	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DE BÉNÉFICES**	
13.1	Hypothèses	Non applicable
13.2	Rapport	Non applicable
13.3	Comparaisons	Non applicable
13.4	Actualisation	Non applicable
14	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE**	
14.1	Informations sur les membres	A.5.2-D.2-D.3.1
14.2	Conflits d'intérêt	D.2
15	**RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES**	
15.1	Rémunération	D.4
15.2	Pensions de retraite ou autres avantages	D.4
16	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**	
16.1	Mandats	D.2
16.2	Contrats de service	D.2
16.3	Comités	D.2
16.4	Conformité	D.2
17	**SALARIÉS**	
17.1	Informations sur les salariés	B.4
17.2	Participations et options de souscription d'actions	D.7
17.3	Participation des salariés	D.7
18	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	
18.1	Actionnaires	D.7
18.2	Droits de vote	D.7
18.3	Détention et contrôle	D.7
18.4	Accords liés au contrôle	D.7
19	**OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS**	Non applicable
20	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**	
20.1	Informations financières historiques	A.4 – C.3
20.2	Informations financières pro forma	Non applicable
20.3	États financiers	C.3
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	C.3
20.5	Date des dernières informations financières	C.3
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	Non applicable
20.7	Politique de distribution des dividendes	D.7
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	D.2
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Non applicable
21	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	
21.1	Capital social	D.2-D.7
21.2	Acte constitutif et statuts	D.2
22	**CONTRATS IMPORTANTS**	D.1
23	**INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS**	
23.1	Déclarations d'intérêts	Non applicable
23.2	Attestation	Non applicable
24	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**	D.7
25	**INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**	C.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.4
Comptes consolidés du Groupe	C.3
Rapport de gestion	C.1- D.1-D.4-D.5.2-D.5.3-D.5.4-D.7.8
Attestation du responsable du rapport financier annuel	A.3.2
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux	C.4.1
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	C.3.1
Honoraires des Commissaires aux Comptes	C.3.3.7
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.3.2
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 États 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 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 1er avril 2010.
- Les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008 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.09-251 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 9 avril 2009.
- Les chapitres des documents de référence 2009 et 2008 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

Soucieux d'accompagner ses clients, Atos Origin s'est doté de plus de 120 implantations à travers le monde. Vous trouverez les adresses, ainsi que les numéros de téléphone et de fax des principaux bureaux à la page Implantations de notre site Internet www.atosorigin.com. Nos pages Emplois et Carrières contiennent un descriptif des postes à pourvoir. Une adresse email figure en bas de page du site Internet Atos Origin à laquelle vous pouvez adresser vos questions et commentaires d'ordre général.

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
Tél. : + 33 1 73 26 00 31

Ressources Humaines
Jean-Marie Simon
Tél. : + 33 1 73 26 00 32

Juridique
Phillipe Mareine (faisant fonction)
Tél. : + 33 1 73 26 00 22

Audit interne
Daniel Milard
Tél. : + 33 1 73 26 00 91

Stratégie et Innovation
Marc-Henri Desportes
Tél. : + 33 1 73 26 00 24

Communication
Marc Meyer
Tél. : + 33 1 73 26 00 26

Informatique interne
Tarek Moustafa
Tél. : + 33 1 73 26 01 84

Achats
Enguerrand de Pontevès
Tél. : + 33 1 73 26 01 46

E.3.3 Organisation globale

Conseil, Ventes et Marchés
Hervé Payan + 33 1 73 26 01 39

Intégration de Systèmes
Francis Meston + 33 1 73 26 01 97

Infogérance
Éric Grall + 33 1 73 26 01 20
Atos Worldline
Didier Dhennin + 33 3 20 60 78 05

Clients Stratégiques Internationaux
Francis Delacourt + 33 1 73 26 35 47

E.3.4 Implantations

Afrique du Sud
Woodlands Office Park, Ground Floor
Building 32 Woodlands Drive,
Woodmead, Johannesburg
Tél. : + 27 87 310 2867

Allemagne
Theodor-Althoff-Str. 47
D-45133 Essen
Tél. : + 49 (0) 20 14 3050

Atos Worldline GmbH
Hahnstraße 25
D-60528 Frankfurt/Main
Tél. : + 49 (0) 69 66 5710

Argentine
Vedia 3892 P.B.
C1430 DAL - Buenos Aires
Tél. : + 54 11 6315 8800

Autriche
Technologiestraße 8 /
Gebäude D
A-1120 Wien
Tél. : + 43 1 605430

Belgique
Da Vincilaan 5
B-1935 Zaventem
Tél. : + 32 2 690 28 00

Conseil et Intégration de Systèmes
Da Vincilaan 5
B-1935 Zaventem
Tél. : + 32 2 690 28 00

Atos Worldline Belgique
Chaussée de Haecht 1442 Haachtsesteenweg
1130 Brussels
Tél. : + 32 (0)2 727 61 11

Brésil
Avenida Maria Coelho Aguiar,
215 - Bloco E - 5º andar
Cep: 05804-900 - Jardim São Luis -
São Paulo – SP
Tél. : + 55 11 2183-2344

Rua da Candelária, 65 - 22º andar
Cep. 20091-906 – Centro-Rio de Janeiro - RJ
Tél. : + 55 21 3265-9200

Chine
5th Floor, Lido Commercial Center
Jichang Road
Pékin 100004
Tél. : + 86 10 6437 6668

États-Unis
5599 San Felipe
Suite 300
Houston TX, 77056
Tél. : + 1 713 513 3000

Espagne
Albarracín, 25
28037 Madrid
Tél. : + 34 91 440 8800

Atos Consulting
Albarracín, 27
28037 Madrid
Tél. : + 34 91 214 9500

France
Siège Social
River Ouest
80, quai Voltaire
95 877 Bezons Cedex
Tél. : + 33 1 73 26 00 00

Atos Worldline France
River Ouest
80, quai Voltaire
95 877 Bezons Cedex
Tél. : + 33 1 73 26 00 00

Infogérance
River Ouest
80, quai Voltaire
95 877 Bezons Cedex
Tél. : + 33 1 73 26 00 00

Intégration de Systèmes
River Ouest
80, quai Voltaire
95 877 Bezons Cedex
Tél. : + 33 1 73 26 00 00

Atos Consulting
River Ouest
80, quai Voltaire
95 877 Bezons Cedex
Tél. : + 33 1 73 26 00 00

Atos WorldGrid
36, Chemin du vieux Chêne
38243 Meylan Cedex 2
Tél. : + 33 4 76 41 46 00

Grèce
Atos Origin Hellas S.A.
7 Fragokklisias Street
151 25 Maroussi

Hong Kong
Exchange Tower,
33 Wang Chiu Road
Kowloon Bay,
Kowloon, Hong Kong

Inde
Prism Towers,
6th Floor, 'A' Wing,
MindSpace,
Link Road,Goregaon (W),
Mumbai - 400 062
Tél. : + 91-22-66452500

Atos Worldline India
(Venture Infotek Global Ltd.)
701, Interface 11
Malad (W)
Mumbai
400 064 – India
Tél. : + 91 40 42 40 00
Fax: + 91 40 42 44 00

Indonésie
Wisma Kyoei Prince, #1707
Jalan Jenderal Sudirman Kav. 3
Jakarta, 10220
Tél. : + 62 21 572 4373

Japon
20/F Shinjuku Park Tower, 3-7-1
Nishi-shinjuku, Shinjuku-ku,
Tokyo 163-1020
Tél. : + 81 3 3344 6631

Luxembourg
Rue Nicolas Bové 2a
1253 Luxembourg
Tél. : + 352 31 36 37 1

Malaisie
Suite F01, 1st Floor
2310 Century Square
Jalan Usahawan
63000 Cyberjaya
Selangor Darul Ehsan
Malaysia
Tél. : + 60 3 8318 6100

Maroc
Avenue Annakhil –
Espace High Tech
Hall B – 5e étage
Hay Ryad
Rabat
Tél. : + 212 (0)5 37 57 79 79

Atos Origin
Casablanca Nearshore Park – Shore 7
1100, boulevard El Qods – Quartier Sidi Maârouf
Casablanca
Tél. : + 212 (0)5 29 04 45 29

Pays-Bas
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht
Tél. : + 31 (0) 88 265 5555

Atos Consulting
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht
Tél. : + 31 (0) 88 265 5555

Pologne
Atos Origin IT Services Sp. z o.o.
Ul. Wołoska 5 (Taurus building)
02-675 Warszawa, Poland
Tél. : + 48 22 444 6500

Royaume-Uni
1 Triton Square
Regent's Place
London NW1 3HG
Tél. : + 44 20 7830 4444

Singapour
620A Toa Payoh Lorong 1
TP4 Level 5
Singapore 319762
Tél. : + 65 6496 3888

Suisse
Industriestrasse 19
8304 Wallisellen
Tél. : + 41 44 877 6969

Taïwan
5F, No.100, Sec.3 ,
Min-Sheng E.Road,
Taipei , Taiwan , R.O.C.
Tél. : + 886 - 2 - 2514 2500

Turquie
TÜ ARI Teknokent-2
Büyükdere Cad A Blok K3
34398 Maslak
Istanbul
Tél. : + 90 212 286 46 66

E.4 Full index

A. PROFIL 1

A.1 Profil d'activité 1

A.2 Message du Président 3

A.3 Personnes responsables 5

A.3.1 Responsable du Document de Référence 5
A.3.2 Attestation du responsable du Document de Référence 5
A.3.3 Responsables du contrôle des comptes 6

A.4 Atos Origin en 2010 7

A.4.1 Compte de résultat 7
A.4.2 Principaux graphiques 8
A.4.3 Principales réalisations 10
A.4.3.1 Performance financière en ligne avec les objectifs 10
A.4.3.2 Des acquisitions pour renforcer les activités et augmenter la marge 10
A.4.3.3 Faits marquants en 2010 pour HTTS 11
A.4.3.4 Alignement du Groupe par secteur grâce au déploiement de GAMA 11
A.4.3.5 Innovation et leadership, vecteurs de croissance 11
A.4.3.6 La relation privilégiée avec les Jeux Olympiques continue 12
A.4.3.7 Le développement durable au cœur de la stratégie du Groupe 12
A.4.3.8 « Well Being @ Work » : Les employés au cœur des priorités du Groupe 12

A.5 Présentation du Groupe 13

A.5.1 Formation du Groupe 13
A.5.2 Direction et organisation 14
A.5.2.1 Direction Générale 14
A.5.2.2 Organigramme 14
A.5.2.3 Comité Exécutif 15

A.6 Informations boursières 17

B. POSITIONNEMENT D'ATOS ORIGIN SUR LE MARCHÉ DES SERVICES INFORMATIQUES 18

B.1 Synthèse 18

B.1.1Tendances du marché des services informatiques 18
B.1.1.1 Services Cloud : vers une marchandisation et fragmentation des systèmes d'informations 18
B.1.1.2 Internet Mobile et informatique contextuelle 19
B.1.1.3 Réseaux sociaux 20
B.1.1.4 Collaboration et gestion de contenu 21
B.1.1.5 Croissance du sourcing multiple et de l'offshore 21
B.1.1.6 Une tendance croissante à l'optimisation des coûts (Lean) 22
B.1.1.7 Le développement durable, au-delà du « Green IT » (Informatique verte) 22
B.1.1.8 Une baisse des coûts de l'Informatique par une infogérance plus sophistiquée 22
B.1.1.9 Une augmentation de la demande en externalisation de processus métiers (BPO - « Business Process Out sourcing ») 22
B.1.1.10 Consolidation et changements importants de la chaîne de valeur du secteur des services informatiques 23
B.1.2 Acquisition de SIS 23
B.1.3 Taille de marché et environnement concurrentiel 23
B.1.3.1 Taille totale du marché 23
B.1.3.2 Prévision des parts de marché pour Atos Origin 24
B.1.3.3 Principaux concurrents en Europe 24
B.1.3.4 Taille et part de marché en Europe 25
B.1.3.5 Perspectives globales 25
B.1.4 Évolution de l'informatique traditionnelle 26
B.1.4.1 Conseil 26
B.1.4.2 Intégration de Systèmes 27
B.1.4.3 Infogérance 27
B.1.5 Évolutions des services informatiques dits « critiques » 28
B.1.5.1 Le paiement par carte et la mise en place de SEPA 28
B.1.5.2 Les paiements par téléphonie mobile et les autres tendances sur le marché du « Paiement » 29
B.1.5.3 Consolidation et mouvements dans les marchés du paiement 29

B.2 Stratégie, organisation et objectifs pour 2011 30

B.2.1 Mission et vision 30
B.2.2 Évolution du Programme TOP 31
B.2.2.1 Optimisation des coûts 31
B.2.2.2 Lean management 31
B.2.2.3 Offshore 32
B.2.2.4 Bien-être au travail 33
B.2.3 Développement de la stratégie HTTS 34
B.2.4 Le client au cœur d'Atos Origin 36
B.2.5 Innovation 37
B.2.5.1 Développement des Offres Clés Globales (GKO) 37
B.2.5.2 Investir dans l'Innovation à long terme 41
B.2.5.3 La Communauté Scientifique 41
B.2.6 Qualité 42

B.3 Ventes et Production 43

B.3.1 Marchés : description du contexte, des résultats et des ambitions de chacun des cinq secteurs 43
B.3.1.1 Services Financiers 43
B.3.1.2 Secteur Public & Santé 44
B.3.1.3 Télécoms & Médias 44
B.3.1.4 Industrie, Distribution & Transport 46
B.3.1.5 Énergie & Services Publics 47
B.3.2 Approche marketing 49
B.3.3 Conseil 49
B.3.4 Lignes de Services 50
B.3.4.1 Services Transactionnels de Haute Technologie (HTTS) 50
B.3.4.2 Intégration de Systèmes 53
B.3.4.3 Infogérance 57

B.4 Ressources Humaines et gestion des talents 59

B.4.1 Principes fondamentaux des Ressources Humaines 59
B.4.2 Attirer les nouveaux talents 59
B.4.3 Développement des compétences 60
B.4.4 Gestion des effectifs 61
B.4.5 Récompenser et fidéliser les talents 61
B.4.5.1 Gestion de la performance et revue annuelle RH 62
B.4.6 Actionnariat des salariés et des dirigeants 62
B.4.7 Mobilité Internationale 63
B.4.8 Retraites 63
B.4.9 Communication avec les délégués du personnel 64
B.4.10 Communication interne avec le personnel 64
B.4.11 L'expérience olympique 65

B.5 Responsabilité sociale et environnementale d'entreprise 66

B.5.1 Vision et Stratégie 66
B.5.1.1 L'informatique au service du développement durable : une exemplarité 66
B.5.1.2 La responsabilité sociale et environnementale au cœur de la stratégie et des processus métiers d'Atos Origin 66
B.5.1.3 Identifier les enjeux, établir les priorités, mesurer la performance 67

B.5.2 La Mission et les engagements d'Atos Origin 67
B.5.2.1 Les engagements d'Atos Origin 67
B.5.3 Réalisations en 2010 68
B.5.3.1 Adoption des meilleures pratiques et respect des normes internationales en matière de développement durable 68
B.5.3.2 Bien-être de nos collaborateurs - Un employeur responsable 68
B.5.3.3 Poursuite de la transformation « verte » du Groupe – Amélioration de la performance environnementale 70
B.5.3.4 Accompagner les clients sur la voie de l'excellence durable 72

C. FINANCE 73

C.1 Revue opérationnelle 73

C.1.1 Synthèse 73
C.1.2 Revue de la performance opérationnelle 73
C.1.3 Chiffre d'affaires 74
C.1.3.1 Évolution de la structure du chiffre d'affaires 74
C.1.3.2 Croissance organique 74
C.1.3.3 Impact des taux de change et changements de périmètre 75
C.1.3.4 Évolution trimestrielle du chiffre d'affaires 75
C.1.3.5 Analyse du chiffre d'affaires par entité opérationnelle 76
C.1.3.6 Chiffre d'affaires par ligne de services 78
C.1.3.7 Chiffre d'affaires par secteur industriel 80
C.1.3.8 Prises de commandes 81
C.1.4 Marge opérationnelle 82
C.1.4.1 Marge opérationnelle par entité opérationnelle 84
C.1.4.2 Marge opérationnelle par ligne de services 87
C.1.4.3 Évolution de la base de coûts 88
C.1.5 Gestion des ressources humaines 88
C.1.5.1 Évolution de l'effectif 88
C.1.5.2 Effectif par pays et ligne de services 91
C.1.5.3 Sous-traitance externe 92
C.1.5.4 Effectifs Équivalents Temps Plein (ETP) 93
C.1.6 Atos Origin et Siemens créent un acteur majeur des services informatiques 94
C.1.6.1 Points clés de l'opération 94
C.1.6.2 Intérêt de l'opération pour les actionnaires d'Atos Origin 95
C.1.6.3 La création d'un champion des Services Informatiques 95
C.1.7 Objectifs 2011 96

C.2 Revue financière 97

C.2.1 État du résultat global 97
C.2.1.1 Marge opérationnelle 97
C.2.1.2 Autres produits et charges opérationnels 98
C.2.1.3 Résultat financier 99
C.2.1.4 Impôt 99
C.2.1.5 Participations ne donnant pas le contrôle 99
C.2.1.6 Résultat net normalisé 99
C.2.2 Résultat net par action 100
C.2.3 Tableau de flux de trésorerie 101
C.2.4 Politique de financement 102
C.2.4.1 Structure de financement 103
C.2.4.2 Ratios bancaires 103
C.2.4.3 Politique d'investissement 103
C.2.4.4 Politique en matière de couverture 103
C.3.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 104
C.3.2 États financiers consolidés 106
C.3.2.1 Compte de résultat consolidé 106
C.3.2.2 État du résultat global 106
C.3.2.3 États consolidés de la situation financière 107
C.3.2.4 Tableau des flux de trésorerie consolidé 108
C.3.2.5 Variation des capitaux propres consolidés 109

C.3.3 Notes annexes aux comptes consolidés 110
C.3.3.1 Préambule 110
C.3.3.2 Faits marquants 110
C.3.3.3 Bases de préparation et principes comptables 112
C.3.3.4 Gestion des risques financiers 122
C.3.3.5 Impact du changement de méthode comptable 123
C.3.3.6 Taux de conversion des monnaies étrangères 125
C.3.3.7 Notes annexes aux comptes consolidés 125

C.4 Comptes sociaux de la Société Mère 162

C.4.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2010 162
C.4.2 Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés – exercice clos le 31 décembre 2010 164
C.4.3 Organigramme simplifié 165
C.4.4 États financiers 166
C.4.5 Annexes aux états financiers de la Société Mère 167
C.4.5.1 Notes sur le bilan 174
C.4.5.2 Notes sur le compte de résultat 178

D. RISQUES GOUVERNANCE ET CAPITAL 184

D.1 Analyse des risques 184

D.1.1 Risques liés à l'activité 184
D.1.1.1 Le marché 184
D.1.1.2 Les clients 184
D.1.1.3 Les fournisseurs 185
D.1.1.4 Les partenaires et les sous-traitants 185
D.1.1.5 Les risques juridiques 185
D.1.1.6 Les risques technologiques et informatiques 186
D.1.1.7 Les risques de réputation 186
D.1.1.8 Les Ressources Humaines 186
D.1.1.9 L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité 187
D.1.2 Les risques de marchés 188
D.1.3 Assurance 188
D.1.4 Litiges et réclamations 189
D.1.4.1 Litiges en matière fiscale et de contributions sociales 190
D.1.4.2 Litiges en matière commerciale 190
D.1.4.3 Litiges en matière sociale 190
D.1.4.4 Garanties de passif 191
D.1.4.5 Autres 191
D.1.5 Risques pays 191

D.2 Gouvernance d'Entreprise 192

D.2.1 Information juridique 192
D.2.1.1 Forme et objet social 192
D.2.1.2 Dispositions statutaires 192
D.2.1.3 Le Conseil d'Administration 195

D.3 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne 199

D.3.1 Gouvernance d'Entreprise 199
D.3.1.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration 201
D.3.1.2 Définition de la notion de « membre indépendant » du Conseil d'Administration 202
D.3.1.3 Réunions du Conseil d'Administration 202
D.3.1.4 Le Comité des Comptes 203
D.3.1.5 Le Comité des Nominations et des Rémunérations 204
D.3.1.6 Évaluation des travaux du Conseil d'Administration 205

D.3.2 Le Contrôle Interne 206
D.3.2.1 Définition et objectifs du Contrôle Interne 206
D.3.2.2 Composantes du dispositif de Contrôle Interne 207
D.3.2.3 Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière 210
D.3.2.4 Les acteurs du contrôle interne 212
D.3.2.5 Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre 212
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 de la société Atos Origin 213

D.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants 214

D.4.1 Jetons de présence 214
D.4.2 Rémunération des mandataires sociaux exécutifs et associés 215
D.4.3 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions gratuites 217
D.4.5 Rémunération globale comparative des dirigeants mandataires sociaux (2006-2010) 224
D.4.6 Conformité de la rémunération globale des dirigeants aux réglementations du code AFEP-MEDEF 225

D.5 Résolutions 229

D.5.1 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Annuelle 229
D.5.2 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Ordinaire (en vertu de l'article L.225-184 du Code de Commerce) 229
D.5.3 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire (en vertu de l'instruction 2006-05 du 3 février 2006 relative aux transactions réalisées sur des actions de la société) 230
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) 230

D.6 Code et chartes 231

D.6.1 Pacte Mondial des Nations unies 231
D.6.2 Code d'Éthique 231
D.6.2.1 Lutte contre la corruption 231
D.6.2.2 Concurrence loyale 231
D.6.2.3 Prévention des conflits d'intérêt 232
D.6.2.4 Lutte contre la fraude et protection des biens d'Atos Origin 232
D.6.2.5 Protection de la confidentialité et des informations privilégiées 232
D.6.3 Autres dispositions applicables 232
D.6.4 Information privilégiée et délit d'initié 232
D.6.5 Règlement Intérieur du Conseil d'Administration et Charte des Administrateurs 233

D.7 Évolution du capital et performance boursière 235

D.7.1 Informations de base 235
D.7.1.1 Transactions des titres (Euronext) 235
D.7.1.2 Évolution du flottant 236
D.7.2 Répartition du capital 236
D.7.3 Dividendes 237
D.7.4 Documentation 237
D.7.5 Calendrier financier 237
D.7.6 Contacts 238
D.7.7Actualisation des publications 238
D.7.8 Capital 241
D.7.8.1Capital au 31 décembre 2010 241
D.7.8.2 Évolution du capital depuis 5 ans 242
D.7.8.3 Franchissement de seuil 243
D.7.8.4 Droits de vote 243
D.7.8.5 Pacte d'actionnaires 243
D.7.8.6 Autodétention et contrat de liquidité 244
D.7.8.7 Effet potentiel futur sur le capital 245
D.7.9 Performance boursière 250
D.7.9.1 Chiffres clés 250
D.7.9.2 Capitalisation boursière 250
D.7.9.3 Volume de transaction 250
D.7.9.4 Principaux événements boursiers de l'année 2010 et postclôtures 251
D.7.9.5 Valeur de l'action pour la déclaration estimative des biens soumis à l'ISF 252
D.7.9.6 Achat et vente par la Société de ses propres actions 252

E. ANNEXES 253

E.1 Glossaire – Définitions 253

E.1.1 Termes et indicateurs clés de performance 253
E.1.1.1 Termes et indicateurs clés de performance : Finance 254
E.1.1.2 Termes relatifs au marché boursier 255
E.1.1.3 Termes relatifs à l'activité 256
E.1.1.4 Termes et indicateurs clés de performance : Activité 256

E.2 Table de concordance AMF 258

E.2.1 Table de concordance du Document de Référence 258
E.2.2 Table de concordance du Rapport Financier Annuel 260

E.3 Implantations et contacts 261

E.3.1 Siège social 261
E.3.2 Fonctions dans le Groupe 261
E.3.3 Organisation globale 261
E.3.4 Implantations 262

E.4 Full index 264

NOTES

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS

AMF

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 1er avril 2011, 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.

Ce rapport utilise des matériaux (papier, encre, plaque et adhésif) produits par des entreprises certifiées ISO 14001.
L'édition et l'impression ont également été réalisées par une société certifiée Imprim'Vert et chaîne de contrôle FSC.

Édition, rédaction : Atos Origin
Conseil, conception & réalisation : TERRE DE SIENNE | www.terredesienne.com

Atos Origin

www.atosorigin.com